



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – MEC

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES

Universidade Aberta do Brasil – UAB

Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração Pública

CARLA MOREIRA SÁ DE SOUZA

EFETIVIDADE DA GESTÃO DE PROJETOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

Brasília/DF

2015

CARLA MOREIRA SÁ DE SOUZA

**EFETIVIDADE DA GESTÃO DE PROJETOS
EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração Pública pela Universidade de
Brasília

Orientador: Prof. Msc. Átila Rabelo Tavares da
Câmara

Brasília/DF

2015

Carla Moreira Sá de Souza

EFETIVIDADE DA GESTÃO DE PROJETOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração Pública da Universidade de Brasília da aluna

CARLA MOREIRA SÁ DE SOUZA

Prof. Msc. Átila Rabelo Tavares da Câmara
Universidade de Brasília – UnB
Orientador

Prof. Dr. Ronni Geraldo Gomes de Amorim
Universidade de Brasília - UnB
Examinador

Brasília, 16 de novembro de 2015.

DEDICATÓRIA

Ao meu marido, **Renato**, meu amor, meu companheiro e meu maior incentivador.
À minha filha, **Gabriela**, meu maior tesouro.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas oportunidades que tive e por me intuir nos caminhos que devo seguir.

A minha filha, Gabriela, e ao meu marido, Renato, por estarem sempre ao meu lado e por relevarem os vários momentos em que estive ausente da convivência familiar em função da minha dedicação aos estudos. Especialmente ao meu marido, por me apoiar incondicionalmente, me incentivar, e por sua dedicação a nossa filha, compensando a minha ausência e com isso me dando mais serenidade para a conclusão deste estudo.

Agradeço também ao meu marido pelos constantes ensinamentos, conselhos, orientações e opiniões na área de Administração, e pelo esforço de revisão deste trabalho.

A minha mãe, Eliane, pela orientação durante a elaboração da primeira versão do projeto de pesquisa, por seus ensinamentos na área de Gestão Estratégica, e por toda sua participação na minha formação.

Ao PMI-DF, especialmente ao Presidente José Carlos Alves, e ao Diretor de Filiação Alencar Libânio, pela receptividade e por todo apoio a mim dispensados para a realização da pesquisa, especialmente por viabilizarem a realização das entrevistas com profissionais extremamente experientes e qualificados.

Aos entrevistados, integrantes do PMI-DF que infelizmente não podem ser nominados, meus sinceros agradecimentos por me receberem, pelo tempo que me dedicaram, pelos conhecimentos e experiências que me repassaram. Foi uma honra tê-los entrevistado.

Ao APF Felipe Lopes da Cruz e ao PCF Alberto Magno Ambrogi Simão, meus colegas da Polícia Federal e meus Professores, por todos os ensinamentos repassados nas áreas de Gestão de Projetos e Gestão de Processos, respectivamente, e por serem profissionais a quem sempre posso recorrer. Agradeço especificamente ao APF Felipe Lopes da Cruz, por mais uma vez ter me orientado no delineamento inicial da pesquisa de um TCC, e principalmente pela sugestão de realização da pesquisa com o apoio do PMI-DF.

Aos meus Superiores na Polícia Federal e ao colega AADM Erik França Silva, por viabilizarem minha licença capacitação para a conclusão deste estudo. Especialmente ao colega AADM Erik França Silva, pela parceria e amizade na nossa atuação na Unidade Integrada de Gestão Estratégica da Diretoria Executiva (UIGE/DIREX), na Polícia Federal.

Aos colegas do Centro Integrado de Gestão Estratégica (CIGE) da Polícia Federal, pelas sugestões que antecederam o delineamento da pesquisa.

A todos os demais que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste estudo ou fizeram parte da minha formação.

Por fim, ao meu Orientador, Professor Átila Rabelo Tavares da Câmara, pelo seu alto nível de exigência que me levou a superar desafios. Agradeço também sua constante disponibilidade, dedicação e parceria, sem medir esforços para que este trabalho fosse concluído da melhor forma possível dentro das limitações existentes. Agradeço especialmente os conhecimentos transmitidos, as orientações, as inúmeras revisões e correções além de toda a confiança e incentivo a mim dispensados.

EPIÍGRAFE

“Os planos mais bem elaborados do mundo não valem o papel no qual foram escritos se você não conseguir realizar nada.” Ralph S. Larsen (ex-presidente do Conselho e CEO da Johnson & Johnson).

RESUMO

Após a implantação do modelo de Administração Pública Gerencial no Brasil na década de 90 e a inserção do princípio a eficiência de forma explícita na Constituição Federal, observou-se que muitas instituições públicas adotaram metodologias de gestão de projetos baseadas no PMBOK em busca de melhores resultados organizacionais. No entanto não raramente a efetividade destas práticas são questionadas nas instituições públicas e até mesmo em artigos acadêmicos. A pesquisa *MATURITY RESEARCH*, de Archibald & Prado (PRADO; ANDRADE, 2015a, p. 12), concluiu que 68,5% das organizações públicas brasileiras ainda não conseguem obter resultados com a Gestão de Projetos como seria desejado. Este contexto nos leva a formular a seguinte pergunta de pesquisa: qual a efetividade da Gestão de Projetos em instituições públicas brasileiras e seus fatores críticos de sucesso? O problema de pesquisa foi analisado no contexto das instituições públicas e sob a visão do PMI-DF em função da reconhecida competência e experiência de seus integrantes. Desta forma, o objetivo geral deste estudo foi analisar a efetividade da Gestão de Projetos em instituições públicas identificando seus fatores críticos de sucesso na percepção de integrantes do PMI-DF. Foram objetivos específicos: [1] identificar as contribuições percebidas da Gestão de Projetos para os resultados destas instituições; [2] analisar a integração entre Gestão Estratégica, Gestão de Projetos e Gestão Orçamentária; [3] avaliar o nível de resistência à Gestão de Projetos e identificar fatores de resistência que impactam nos resultados institucionais; [4] revisar a fundamentação teórica de Gestão de Projetos no contexto geral e das instituições públicas; e [5] coletar dados sobre Gestão de Projetos no contexto das instituições pública por meio de pesquisa bibliográfica e entrevistas com integrantes do PMI-DF. Em relação à metodologia utilizada o presente estudo classifica-se quanto aos fins como pesquisa descritiva, quanto ao tratamento dos dados como pesquisa qualitativa, quanto aos meios como pesquisa bibliográfica e de campo. Para a pesquisa de campo o meio de coleta de dados utilizado foi a entrevista. Conclui-se que a gestão de projetos é efetiva, mas existem vários fatores críticos de sucessos que precisam ser cuidadosamente tratados, em especial: [1] o desenvolvimento das pessoas; [2] o uso de metodologias flexíveis e adequadas a realidade de cada organização; e [3] o apoio real da alta administração. Conclui-se também que a efetividade das práticas de Gestão de Projetos cresce com o aumento da maturidade em gestão de projetos na organização.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Efetividade, Setor Público.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Melhoria contínua dos processos através de projetos	21
Figura 2: Processo de planejamento estratégico	25
Figura 3: Objetivo como critério para controle e tomada de decisão	25
Figura 4: A Gestão de Projetos como o caminho para atingir a visão da organização.....	26
Figura 5: Projetos como o caminho para atingir a visão da organização.....	27
Figura 6: Da Gestão Estratégica à Gestão de Projetos.....	28
Figura 7: Processo de Gestão Estratégica com método BSC	29
Figura 8: Relação entre objetivo, indicador, meta, <i>gap</i> e projetos	30
Figura 9: Alinhamento entre objetivos, indicadores e projetos	31
Figura 10: Etapas do Ciclo Orçamentário	32
Figura 11: Prazos para envio e aprovação do PPA, LDO e LOA	33
Figura 12: Ciclo de vida da Gestão de Projetos	36
Figura 13: Dimensões e níveis de maturidade do modelo Prado - MMGP	37
Figura 14: As sete dimensões do modelo Prado-MMGP.....	39
Figura 15: Níveis de maturidade do modelo PMMM de Kerzner	41
Figura 16: Influência das estruturas organizacionais nos projetos	44
Figura 17: Estrutura funcional e necessidade apoio do gerente funcional e sponsor	44
Figura 18: Problemas mais frequentes em projetos públicos	48
Figura 19: Nível de maturidade em GP em instituições públicas.....	49
Figura 20: Distribuição dos participantes das pesquisas por UF	50
Figura 21: Quanto maior a maturidade em GP maior o sucesso	50
Figura 22: Indicadores de sucesso em GP.....	51
Figura 23: Nível de apoio da alta administração ao GP.....	52
Figura 24: Grau de percepção dos benefícios decorrentes do GP	53
Figura 25: Percepção de agregação de valor em GP	54
Figura 26: Benefícios que as organizações têm obtido com GP	55
Figura 27: Nível de maturidade dos PMOs.....	56
Figura 28: Percepção de agregação de valor do PMO por parte das organizações	57
Figura 29: Maturidade e percepção de agregação de valor do PMO.....	57
Figura 30: Motivos que levaram ao fracasso a implementação de PMO.....	58
Figura 31: Existência de PE, uso de BSC e alinhamento entre projetos e estratégia	59
Figura 32: Existência de critérios de seleção e priorização de projetos	60
Figura 33: Nível de resistência à GP	61
Figura 34: Os 15 capítulos do PMI no Brasil.....	66
Figura 35: Etapas da implantação da Gestão de Projetos	74
Figura 36: Processos de geração de valor agregado e de resistência em GP	75
Figura 37: Fatores de resistência	82
Figura 38: Processo de detalhamento da proposta orçamentária para projetos.....	87
Figura 39: Valor agregado da Gestão de Projetos	90
Figura 40: Fatores que influenciam no valor agregado ou na sua percepção	92
Figura 41: Modelo de gestão integrada.....	95

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Lista de Tabelas

Tabela 1: Maturidade em instituições públicas por UF	49
--	----

Lista de Quadros

Quadro 1: Diferença entre projetos e processos	20
Quadro 2: Diferenças entre gerenciamento de projetos e gerenciamento geral	22
Quadro 3: Principais institutos de GP e seus conjuntos de métodos	23
Quadro 4: Características dos principais métodos de GP	23
Quadro 5: Medidas de sucesso de um projeto	34
Quadro 6: Relação entre níveis de maturidade e dimensões - Prado - MMGP	40
Quadro 7: Fatores críticos de sucesso em GP	42
Quadro 8: Tipos de resistência à mudança	46
Quadro 9: Estatísticas do PMI no Brasil e na América Latina	66
Quadro 10: Codificação dos entrevistados	67
Quadro 11: Perfil dos participantes da pesquisa	68
Quadro 12: Principais fatores críticos de sucesso levantados	72

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i> (Indicadores Balanceados de Desempenho)
CAPM®	<i>Certified Associate in Project Management</i> (Profissional Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos)
CMO	Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização
CPI	<i>Cost Performance Index</i> (índice de desempenho de custos)
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GE	Gestão Estratégica
GP	Gestão de Projetos
ICB	<i>International Competence Baseline</i>
IPMA	<i>International Project Management Association</i> (Associação Internacional de Gerenciamento de Projetos)
ITGI	<i>IT Governance Institute</i> (Instituto de Governança em Tecnologia da Informação)
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MBA	<i>Master Business Administration</i> (Curso de especialização em nível de pós-graduação - <i>latu sensu</i> - na área de Administração)
MMGP	Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos (Prado)
OPM3®	<i>Organizational Project Management Maturity Model</i> (Modelo de maturidade de gerenciamento de projetos organizacional - PMI)
PE	Planejamento Estratégico
PfMP®	<i>Portfolio Management Professional</i> (Profissional de Gerenciamento de Portfólio)

PgMP®	<i>Program Management Professional</i> (Profissional de Gerenciamento de Programas)
PLOA	Proposta de Lei Orçamentária Anual
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i> (Corpo de conhecimento de gerenciamento de projetos)
PMI	<i>Project Management Institute</i> (Instituto de Gerenciamento de Projetos)
PMI-ACP®	<i>PMI Agile Certified Practitioner Professional</i> (Profissional Certificado em Métodos Ágeis do PMI)
PMI-DF	Capítulo do PMI do Distrito Federal
PMI-PBA®	<i>PMI Professional in Business Analysis</i> (Profissional em Análise de Negócios do PMI)
PMI-RMP®	<i>PMI Risk Management Professional</i> (Profissional em Gerenciamento de Riscos do PMI)
PMI-SP®	<i>PMI Scheduling Professional</i> (Profissional em Gerenciamento de Cronograma do PMI)
PMMM	Project Management Maturity Model (Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos - Kerzner)
PMO	<i>Project Management Office</i> (Escritório de Gerenciamento de Projetos)
PMP®	<i>Project Management Professional</i> (Profissional de Gerenciamento de Projetos)
PPA	Plano Plurianual
SIOP	Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento
SOF	Secretaria de Orçamento Federal
SPI	<i>Schedule Performance Index</i> (Índice de Desempenho de Cronograma)
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
UF	Unidades da Federação
UnB	Universidade de Brasília
UO	Unidade orçamentária

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	<i>Objetivo Geral</i>	16
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	16
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	CONCEITOS BÁSICOS	19
2.1.1	<i>Projeto</i>	19
2.1.2	<i>Gestão de Projetos</i>	21
2.1.3	<i>PMO</i>	24
2.2	INTERLIGAÇÃO ENTRE GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO DE PROJETOS	24
2.3	INTERLIGAÇÃO ENTRE ORÇAMENTO PÚBLICO E GESTÃO DE PROJETOS.....	31
2.4	SUCESSO E MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS	34
2.4.1	<i>Conceito de sucesso</i>	34
2.4.2	<i>Maturidade em Gestão de Projetos</i>	36
2.5	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	41
2.6	BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE PROJETOS (VALOR AGREGADO)	45
2.7	RESISTÊNCIA À GESTÃO DE PROJETOS	45
2.8	GESTÃO DE PROJETOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS	47
2.8.1	<i>Problemas frequentes em projetos públicos</i>	47
2.8.2	<i>Maturidade e indicadores de desempenho</i>	48
2.8.3	<i>Apoio da Alta Administração</i>	52
2.8.4	<i>Percepção de benefícios e de valor agregado</i>	52
2.8.5	<i>PMOs (Escritórios de Projetos)</i>	56
2.8.6	<i>Alinhamento Estratégico dos Projetos</i>	59
2.8.7	<i>Comprometimento com o trabalho</i>	60
2.8.8	<i>Resistência à Gestão de Projetos</i>	61
3	MÉTODOS DE PESQUISA.....	63
3.1	TIPOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	63
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA	64
3.3	SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES	67
3.4	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	69
3.5	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	70
3.6	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	71

4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	72
4.1	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	72
4.1.1	<i>Pessoas, metodologias e sistemas informatizados.....</i>	<i>73</i>
4.1.2	<i>Apoio da alta administração (patrocínio)</i>	<i>79</i>
4.1.3	<i>Demais fatores críticos de sucesso.....</i>	<i>80</i>
4.2	RESISTÊNCIAS À GESTÃO DE PROJETOS	81
4.3	INTEGRAÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS COM OUTRAS ÁREAS	84
4.3.1	<i>Integração da Gestão Estratégica com Gestão de Projetos.....</i>	<i>84</i>
4.3.2	<i>Integração da Gestão Orçamentária com Gestão de Projetos.....</i>	<i>86</i>
4.3.3	<i>Integração da Gestão de Projetos com outras áreas.....</i>	<i>89</i>
4.4	EFETIVIDADE E CONTRIBUIÇÕES DA GP (VALOR AGREGADO)	90
4.4.1	<i>Identificação de contribuições da GP (valor agregado)</i>	<i>90</i>
4.4.2	<i>Análise da efetividade da GP (valor agregado).....</i>	<i>92</i>
4.5	GESTÃO INTEGRADA E EFETIVIDADE.....	95
4.6	SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	96
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
6	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	102
7	APÊNDICES	107
	A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	107
8	ANEXOS	111
	A - GRUPO DE PROCESSOS DE GP DO GUIA PMBOK 5ª EDIÇÃO.....	111
9	GLOSSÁRIO	112

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como tema a efetividade da Gestão de Projetos (GP) como ferramenta de alavancagem na obtenção de resultados no âmbito das instituições públicas.

No Brasil, a GP tem ganhado importância recentemente em função do dinamismo do ambiente onde as organizações estão inseridas, bem como das mudanças ocorridas na Administração Pública. Cada vez mais as organizações e os governos estão inseridos em um cenário de mudanças rápidas e constantes. O atual contexto de inovação tecnológica potencializa as transformações sociais. No entanto, o ritmo de crescimento das demandas sociais não é acompanhado por aumento proporcional da capacidade de absorção destas demandas pelos governos.

Hoje, por mais que tenhamos evoluído tecnicamente, deparamo-nos com um ambiente que evoluiu muitas vezes mais, ou seja, hoje somos muito mais capazes que no passado, porém, esse nosso aumento de capacidade é cada vez menos se comparado com o aumento na dinâmica do ambiente. Precisamos, portanto, desenvolver mecanismos que reduzam essa diferença entre o homem e o ambiente. (VARGAS, 2003, p. 3-4).

Neste contexto Almeida (2009, p. 71) esclarece:

A situação [atual] tem se mostrado desafiadora para os governos e para as organizações, em todos os níveis, e requer a busca contínua por várias técnicas, procedimentos e métodos que possibilitem o melhor atendimento às necessidades da sociedade e de seus cidadãos. Esse quadro exige flexibilidade e sensibilidade para buscar novas metodologias que permitam o bom desempenho das funções, direcionado pelo compromisso contínuo com a gestão por resultados. (ALMEIDA, 2009, p. 71).

Em busca de aprimoramento, a Administração Pública no Brasil vem passando por várias reformas. Entre elas pode-se citar: [1] a criação do DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público, em 1937, pelo Decreto-Lei 579/38, durante o mandato do Presidente, Getúlio Vargas; [2] a reforma instituída pelo Decreto-Lei 200/67, durante o Governo Militar; e [3] o Plano Diretor da Reforma do Estado, em 1995, durante o governo Fernando Henrique Cardoso. (LIMA JÚNIOR, 1998, p. 5-32).

Com o Plano Diretor da Reforma do Estado teve início a chamada Reforma da Gestão Pública ou Reforma Gerencial do Estado no Brasil, iniciada pelo MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, que existiu entre 1995 e 1998. (BRESSER-PEREIRA, 2015). Este foi o marco do início da Administração Pública Gerencial no Brasil.

Um marco importante associado à Reforma Gerencial do Estado e a Administração Pública Gerencial foi a promulgação da emenda constitucional n.º 19, de 04 de junho de 1998, que, entre outras providências, inseriu o princípio da eficiência explicitamente na constituição como um dos princípios da Administração Pública.

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e (3) para o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados. (BRASIL, 1995, p. 16).

Neste contexto de surgimento da Administração Pública Gerencial, com foco nos resultados e valorização da definição clara de objetivos e metas, foram implantadas práticas de Gestão Estratégica e GP em várias instituições públicas.

Simultaneamente neste contexto histórico, Kerzner (2006, p. 18) afirma que “os aliados da Gestão de Projetos começaram a aparecer em 1985 e ganharam força ao longo da recessão de 1989/93”.

Prado e Archibald (2004, p. 17) afirmam que “a ‘grande onda’ mundial iniciada em 1995 chegou ao Brasil por volta de 2000, com muita força: o assunto Gerenciamento de Projetos (GP) simplesmente explodiu”. Segundo os autores, em 2004 o Brasil era o terceiro país com maior número de capítulos do PMI (*Project Management Institute*), ficando atrás apenas dos Estados Unidos e Canadá.

O PMI foi fundado em 1969, é um dos institutos que atua no desenvolvimento e disseminação do conhecimento de Gestão de Projetos. Sua sede é nos Estados Unidos, e possui 240.000 membros distribuídos em mais de 160 países. Suas certificações e publicações são reconhecidas mundialmente, entre elas o PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*. O PMI possui representações locais chamadas capítulos¹. Prado e Archibald (2004, p. 17) afirmam que o PMI é quem padroniza e comanda a maioria das ações deste assunto em todo o mundo”.

Conforme o Ministério do Planejamento (2011, p. 9), “inúmeras áreas do governo vêm implementando o gerenciamento de projetos para entregar seus resultados de forma eficaz, eficiente e com efetividade”. Verifica-se também que o Guia PMBOK, publicação do PMI que contém um conjunto de melhores práticas de GP, vem sendo frequentemente utilizada como base para a metodologia de GP das organizações públicas.

As vantagens da utilização de metodologia PMI são evidentes. O PMBOK representa um guia de praticamente todos os temas que importam para desenhar e executar um projeto, com uma padronização de linguagem cada vez mais difundida, o que resulta em milhares de praticantes no mundo inteiro. A aplicação do guia não deve ser dogmática, pelo contrário, cada tipo de organização, de projeto e de cenário sinaliza um tipo de ênfase ou faseamento diferenciado. (TONI, 2009b, p. 66).

Prado e Archibald (2015) afirmam que “o uso das boas práticas de gerenciamento de projetos implica em maior sucesso e em maior reconhecimento pela alta administração”.

¹ Fonte: <http://www.pmidf.org/institucional/quem-somos>

Tom Peters (1998, apud PRADO; ARCHIBALD, 2004, p. 16) afirma que “o trabalho por projetos é o futuro das organizações”.

“Os projetos são frequentemente utilizados como um meio de direta ou indiretamente alcançar os objetivos do plano estratégico, atingir metas e objetivos organizacionais”. (PMI, 2013).

Toda mudança em uma organização acontece através de projetos e programas, com muitos nomes diferentes. Quando existe uma mentalidade de gerenciamento de projetos e programas embutida no DNA de uma organização, o desempenho melhora e aumentam as vantagens competitivas. (PMI, 2015, p. 2).

Ainda sobre o alinhamento entre Gestão Estratégica e Gestão de Projetos, e sobre os benefícios da GP para os resultados institucionais, Trentim (2011, p. 12-13) afirma que:

Atualmente as organizações estão cada vez mais voltadas ao gerenciamento eficaz de projetos como forma de viabilizar e concretizar as metas de seus planejamentos estratégicos. Uma boa metodologia de gerenciamento de projetos permite a obtenção sucesso nos resultados de maneira consistente e repetível, além de ensejar a criação de um repositório de inteligência (informações históricas e lições aprendidas) extremamente útil.

Atualmente as organizações estão olhando mais criticamente para suas operações. Segundo o PMI (2015, p. 1-2) “ao longo dos últimos anos, muitas das conclusões do *Pulse of the Profession*]² sobre quão bem as organizações estão desempenhando em suas iniciativas estratégicas permaneceram amplamente inalteradas. Isso nos leva [o PMI] a perguntar por quê? ”. A última edição da pesquisa - *Pulse of the Profession* - reconhece que desde 2012, o pequeno percentual de organizações que são consideradas pelo critério da pesquisa como ‘de alto desempenho em Gerenciamento de Projetos’ permanece inalterado em 12 por cento.

Se por um lado se questiona a razão pela qual as organizações não estão conseguindo melhorar seus resultados em Gestão de Projetos, por outro lado a mesma pesquisa demonstra um cenário positivo, onde as organizações consideradas ‘de alto desempenho’ na pesquisa alcançam: [1] mais de 80 por cento de seus projetos no tempo e orçamento corretos, cumprindo os objetivos iniciais; [2] cumprem as intenções do negócio 2,5 vezes mais que as organizações de baixo desempenho e [3] desperdiçam 13 vezes menos dinheiro devido ao desempenho dos projetos. Sua abordagem rigorosa em gerenciamento de projetos, programas e portfólios melhora a sua capacidade de executar a estratégia e cria uma vantagem competitiva. (PMI, 2015).

Ainda analisando a efetividade da Gestão de Projetos em instituições, Pinheiro e Rocha (2012, p. 210-211), alertam que:

² Ver glossário

[...] arranjos institucionais, que tiveram por base o emprego da metodologia de gerenciamento de projetos baseados no PMI/PMBOK, e a estruturação de um ambiente mais controlado, caracterizado pela implantação do escritório de gerenciamento de projetos públicos, proporcionam melhoria dos resultados de gestão, pois ampliaram a eficiência do processo, contribuindo para a melhoria da eficácia, traduzida pelo melhor atingimento das metas de gestão. Porém, o emprego dessa metodologia, como o de qualquer outra, requer pessoas qualificadas e sensibilizadas, gestores conscientes e capazes de sustentar a incorporação do emprego de recursos novos, que na maioria das vezes mexem com a cultura e o clima organizacional. A fronteira entre o sucesso e o fracasso é tênue e se dá por questões intangíveis. Portanto, lograr êxito com a adoção de novos recursos de gestão requer o enfrentamento de fatores paradigmáticos, comuns às organizações.

Nesse contexto, observa-se que apesar das evidentes vantagens da utilização das ferramentas de GP, várias instituições públicas apresentam dificuldades na implantação do método, dificuldades em obter sucesso com seus projetos e resistência dos servidores na utilização da metodologia.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A adoção do modelo de Administração Pública Gerencial no Brasil, que tem como um de seus princípios a eficiência explicitado na Constituição Federal, e a observação das vantagens e desafios da utilização das técnicas de Gestão de Projetos nas organizações públicas, especialmente dos questionamentos quanto a sua efetividade, leva à formulação da seguinte pergunta de pesquisa:

Qual a efetividade da Gestão de Projetos em instituições públicas brasileiras e seus fatores críticos de sucesso?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a efetividade da Gestão de Projetos em instituições públicas brasileiras identificando seus fatores críticos de sucesso na percepção de integrantes do PMI-DF³.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as contribuições percebidas da GP para os resultados de instituições públicas na percepção de integrantes do PMI-DF.

³ Ver lista de abreviaturas, siglas e símbolos, ou detalhamento no item 1.3.

- Analisar a integração entre Gestão Estratégica, Gestão de Projetos e Gestão Orçamentária em instituições públicas na percepção de integrantes do PMI-DF.
- Avaliar o nível de resistência à GP em instituições públicas e identificar fatores de resistência que impactam nos resultados institucionais na percepção de integrantes do PMI-DF.
- Revisar a fundamentação teórica de GP no contexto geral e das instituições públicas.
- Coletar dados sobre GP no contexto das instituições pública por meio de pesquisa bibliográfica e entrevistas com integrantes do PMI-DF.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Archibald (2003, apud PRADO; ARCHIBALD, 2004, p. 16) afirma que “em todo tipo de organização – governamental, institucional e industrial – existe um reconhecimento crescente de que, embora muitos projetos existam na organização eles são frequentemente pouco compreendidos e não adequadamente gerenciados”.

Neste cenário, se por um lado observa-se um crescente aumento da profissionalização da Administração Pública, com a utilização de técnicas e ferramentas de gestão com foco nos resultados, por outro lado ainda se observa resistência quanto a utilização das ferramentas de GP e dificuldade na percepção dos benefícios que a utilização deste método oferece para as organizações. Neste sentido, em muitas organizações os benefícios advindos do esforço de planejamento (formal) não são percebidos, ou até mesmo, é tido como um ‘esforço perdido’, pois é dito que ‘planejar é uma coisa, fazer é outra’.

A frase usual ‘planejar é uma coisa, fazer é outra...’ revela com frequência a ridicularização do esforço de planejamento na organização de sistemas públicos ou privados. Essa visão surge normalmente em instituições que tem precário planejamento ou quando ele é feito de modo excessivamente normativo ou determinista. A dicotomia ‘plano versus ação’ opõe processos supostamente antagônicos, mas que, na verdade, são parte de um único momento. É na ação concreta que o plano se decide e prova sua importância. Os métodos de planejamento tradicionais, ao ignorar a variável política, cortaram o caminho para o diálogo entre plano e gestão, relação absolutamente imprescindível para casar o ‘planejar’ e o ‘fazer’. (TONI, 2009a, p. 21).

A *MATURITY RESEARCH*⁴, de Archibald & Prado, realizada anualmente no Brasil desde 2005, contou em 2014 com 415 participantes envolvendo aproximadamente 7.885 projetos. Destes, 76 profissionais e 1.420 projetos eram do setor público. A pesquisa mostrou

⁴ Ver glossário

que no setor público 68,5% das organizações públicas participantes (nível 1 e 2) ainda não conseguem obter resultados com a Gestão de Projetos como seria desejado devido à baixa maturidade na área, e que a percepção do valor agregado com a Gestão de Projetos é maior em organizações com maior maturidade em GP. (PRADO; ARCHIBALD, 2015; PRADO; ANDRADE, 2015a, p. 12). Isso demonstra o desafio da implementação da GP, pois inicialmente os benefícios não são claros.

A identificação dos fatores críticos de sucesso para a GP em instituições públicas é necessária para o aumento dos resultados (aumentar o valor agregado para a organização) com esta atividade, bem como para o aumento dos resultados das organizações como um todo.

Tal pesquisa é atual ao fazer um diagnóstico recente da realidade do gerenciamento de projetos em instituições públicas. Este diagnóstico deve ser refeito periodicamente já que os cenários mudam e geralmente aumenta a maturidade nesta área do conhecimento, alguns desafios são superados e novos surgem, o que leva a alteração dos fatores críticos de sucesso.

Quanto aos objetivos da pesquisa, justifica-se que a percepção de efetividade e consequentemente do sucesso da GP depende de vários fatores. Entre estes fatores está a percepção da contribuição da GP para os resultados institucionais, ou seja, é necessário analisar em que medida a GP vem contribuindo para o aprimoramento dos resultados nas organizações. Já o alinhamento entre Gestão Estratégica, Gestão de Projetos e gestão orçamentária potencializa os resultados institucionais. Por outro lado, quando não existe este alinhamento e a priorização dos recursos não obedece a um critério claro, pode ocorrer falta de motivação, ou até mesmo resistência à GP. Em relação a análise do nível e dos fatores de resistência à GP, isto pode indicar desafios que devem ser superados para se atingir o sucesso na GP. Além disso, é necessário compreender em que medida a GP vem contribuindo para o aprimoramento dos resultados nas organizações.

A aplicação desta pesquisa levou em consideração a percepção de integrantes do PMI-DF, representação local (capítulo) do PMI no Distrito Federal, por se tratarem de profissionais com reconhecido conhecimento técnico e experiência prática na área. Além disso ressalta-se que o PMI-DF possui grande *expertise* no Setor Público, uma vez que está situado na capital federal e a maioria de seus integrantes são servidores públicos ou estão ligados a atividades de governo. As informações sobre o PMI e o PMI-DF serão detalhadas no item 3.2.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados inicialmente os seguintes temas: conceito de projetos, Gestão de Projetos e PMO; interligação entre Gestão de Projetos e Gestão Estratégica; interligação entre Gestão de Projetos e Orçamento Público; conceito de sucesso em GP; maturidade em GP; fatores críticos de sucesso; benefícios da GP; e resistência à GP.

Em um segundo momento é realizada uma abordagem específica sobre as instituições públicas e o cenário atual da Gestão de Projetos, obtidos principalmente através da análise de dados levantados na *MATURITY RESEARCH*⁵ e PM SURVEY⁶.

2.1 CONCEITOS BÁSICOS

2.1.1 Projeto

Para o PMI, (2013, p. 3) projeto é definido como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

Maximiano (2002, p. 26) define projeto como “um empreendimento temporário ou uma sequência de atividades com começo, meio e fim programados, que tem por objetivo fornecer um produto singular, dentro de restrições orçamentárias”.

Vargas (2003, p. 8) define projeto da seguinte forma:

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo recursos envolvidos e qualidade.

Maximiano (2002, p. 26) ressalta que “todo projeto é uma atividade temporária, mas que nem toda atividade temporária chega a ser um projeto ou precisa ser administrada como tal” e que “uma atividade repetitiva, ou que tem duração contínua, não é um projeto”.

O PMBOK (PMI, 2013, p. 12) denomina as atividades repetitivas das organizações como “operações de negócios”.

O resultado de um projeto pode ser um produto físico, como uma nova fábrica, um conceito, como um novo sistema de informação, ou um evento, como os jogos olímpicos. Muitos projetos são combinações desses três tipos de produtos. (MAXIMIANO, 2006, p. 363).

⁵ Ver glossário

⁶ Ver glossário

Maximiano (2006, p. 364) explica que existem organizações que se dedicam a “operações”, tais como organizações comerciais, indústrias e bancos, e outras que se dedicam à ‘projetos’, como organizações da construção civil, consultorias e serviços sob encomenda.

As ‘operações’ também são conhecidas como ‘processos’ e são as atividades rotineiras da organização. São contínuas e repetitivas e por isso seguem um padrão de execução, possuem resultados previsíveis. Possuem baixo grau de incerteza em relação aos eventos possíveis durante a execução e podem ser representadas em um fluxograma. São as ‘operações’ que agregam valor para a instituição. Exemplos seriam o processo de emissão de carteira de identidade, carteira de motorista, carteira de trabalho ou passaporte.

Os projetos não são rotineiros, por isso são ditos únicos, ou seja, é uma atividade executada uma única vez na organização, sem repetição. São ditos temporários porque possuem começo e fim bem definidos. Frequentemente criam ou aprimoram ou eliminam os processos. Um exemplo de projeto seria o desenvolvimento de um sistema de tecnologia da informação para o aprimoramento do agendamento para emissão de carteira de identidade.

Quadro 1: Diferença entre projetos e processos

Projetos	Processos
Temporário	Permanente / contínuo
Único / original	Rotineiro / repetitivo
Multifuncional	Funcional
Maior grau de incerteza	Maior grau de previsibilidade
Resultado incerto	Resultado previsível
Foco na integração	Foco na disciplina

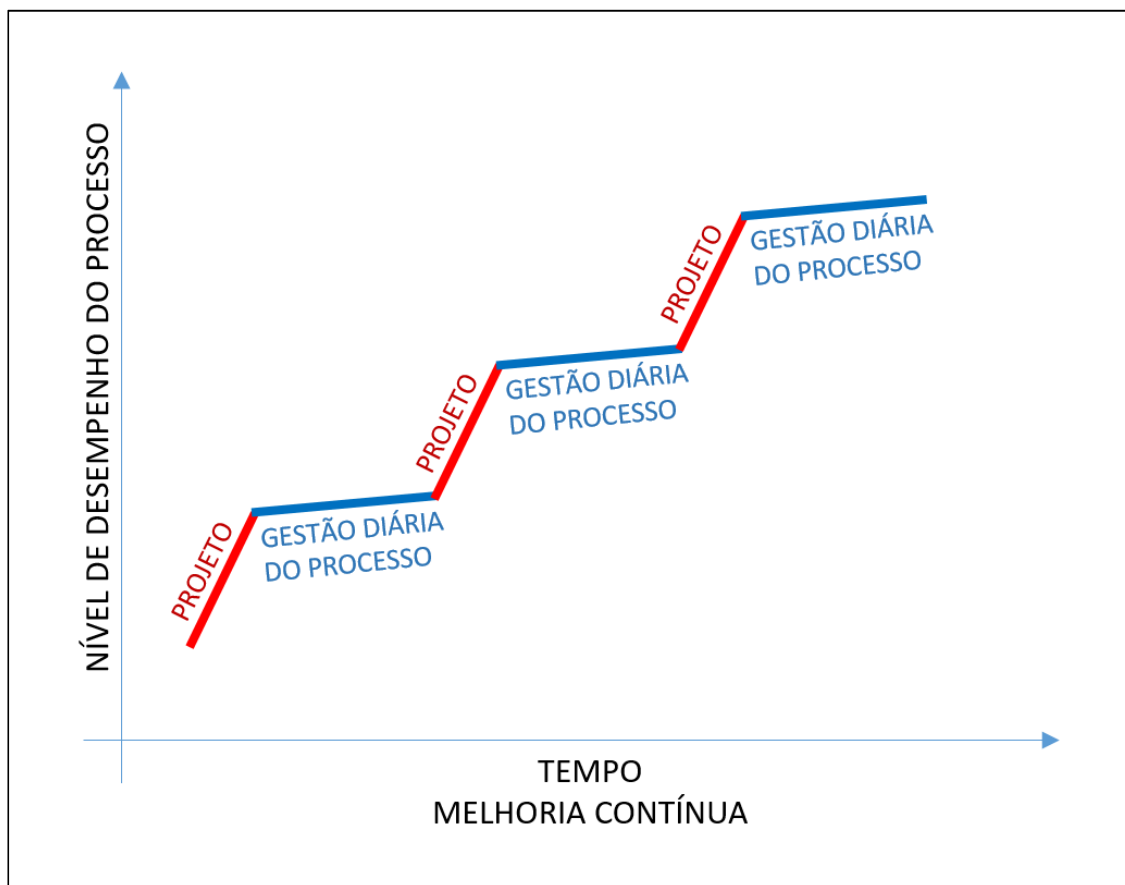
Fonte: Adaptado de CONFEA⁷

O Quadro 1 apresenta as diferenças entre projetos e processos (operações).

⁷ CONFEA: Conselho Federal de Engenharia e Agronomia. Disponível em: <<http://www.confea.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=9722&sid=1220>>. Acesso em: 13 out. 2015.

Ainda no contexto de que projetos criam, aprimoram ou eliminam processos, a Figura 1 demonstra que os níveis de desempenho dos processos apresentam aumentos significativos através dos projetos.

Figura 1: Melhoria contínua dos processos através de projetos



Fonte: Adaptado de Brasil (2013, p. 6)

Considerando as melhores práticas propostas pelo PMI (2013), um projeto deve possuir documentação formal. O nível de detalhamento da documentação é variável de acordo com a complexidade do projeto e de fatores ambientais da organização, mas basicamente contém a definição de objetivos, escopo, cronograma, custos, recursos humanos e responsabilidades, riscos, entre outros.

2.1.2 Gestão de Projetos

Gestão de Projetos é “a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender a seus requisitos”. (PMI, 2013, p. 5).

O Quadro 2 apresenta as diferenças entre a Gestão de Projetos e a gestão em geral, em função das peculiaridades dos projetos.

Quadro 2: Diferenças entre gerenciamento de projetos e gerenciamento geral

Gerenciamento de Projetos	Gerência em Geral
Não há rotina, por isso todas as atividades devem ser gerenciadas	Atividades são rotineiras, permitindo o gerenciamento por exceção
Falta de rotina provoca alto nível de conflito, o que torna a habilidade de gestão de conflitos muito importante	Devido à rotina, há baixo nível de conflito
O sucesso depende criticamente de bom planejamento	Sucesso é menos dependente de planejamento. Orçamento futuro é geralmente uma alteração de orçamento passado
O trabalho necessariamente deve ser realizado cruzando fronteiras organizacionais, em função da multidisciplinaridade exigida pelos projetos	A maior parte do trabalho rotineiro é realizada dentro de setores e departamentos. Interação com outros setores existe, mas não é substancial
Geralmente, o gerente do projeto tem pouca autoridade sobre a equipe de projeto e não há relação de subordinação entre o gerente e sua equipe	Relações de subordinação bem definidas, com autoridade clara do gerente sobre sua equipe.

Fonte: Mantel et al. (2001, p.4 apud SPELTA, 2009, p. 32).

O Guia PMBOK 5ª edição, padrão do PMI para Gestão de Projetos, apresenta como melhores práticas, 47 processos de gerenciamento de projetos, distribuídos em 5 grupos de processos. Conforme o anexo 1, são eles: [1] iniciação, [2] planejamento, [3] execução, [4] monitoramento e controle e [5] encerramento. (PMI, 2013, p. 5).

É importante ressaltar que o PMBOK deixa claro que os processos devem ser utilizados conforme a necessidade de cada projeto, ou seja, o adequado é que sejam selecionados os processos adequados ao projeto em questão. “Para que um projeto seja bem-sucedido, a equipe do projeto deveria: selecionar os processos apropriados para cumprir os objetivos do projeto; usar uma abordagem definida que pode ser adaptada para cumprir os objetivos; [...]” (PMI, 2013, p. 47)

Atualmente existem vários modelos de métodos de Gestão de Projetos. O Quadro 3 apresenta os principais métodos e seus institutos. Complementando, o Quadro 4 apresenta as principais características de cada um destes métodos.

Quadro 3: Principais institutos de GP e seus conjuntos de métodos

Instituto	Conjunto de Métodos	País de Origem	Foco da Metodologia
<i>Project Management Institute (PMI)</i>	<i>Project Management Body of Knowledge (PMBoK)</i>	EUA	Gestão geral de projetos
<i>International Project Management Association (IPMA)</i>	<i>ICB – IPMA Competence Baseline</i>	União Européia	Gestão geral de projetos
<i>Australian Institute of Project Management (AIPM)</i>	<i>AIPM – Professional Competency Standards for Project Management</i>	Austrália	Gestão geral de projetos
<i>Association for Project Management (APM)</i>	<i>APM Body of Knowledge</i>	Reino Unido	Gestão geral de projetos
<i>Office of Government Commerce (OGC)</i>	<i>Projects In Controlled Environments (PRINCE2)</i>	Reino Unido	Gestão de projetos de sistemas de informação
<i>Japan Project Management Forum (JPMF)</i>	<i>ENAA Model Form-International Contract for Process Plant Construction</i>	Japão	Gestão de projetos de construções

Fonte: Patah e Carvalho (2012, p. 183).

Quadro 4: Características dos principais métodos de GP

Conjunto de Métodos	Características	Diferenças entre os Demais
<i>PMBoK – Project Management Body of Knowledge</i>	Conjunto de métodos desenvolvido para diversos tipos de projetos, sendo, portanto, bastante genérico. Estruturado por áreas de conhecimento de um projeto.	É complementado por dois conjuntos de métodos adicionais: Programa e Portfólio.
<i>ICB – IPMA Competence Baseline</i>	Estruturado por competências que o projeto necessita desenvolver, divididas em: contextuais, comportamentais e técnicas.	Juntamente com a norma australiana, apresenta um grau de profundidade bem maior que os demais métodos nos aspectos humanos da figura do gerente do projeto.
<i>AIPM Professional Competency Standards for Project Management</i>	Este documento, publicado pelo instituto australiano de projetos, é bastante similar em sua estrutura ao PMBoK, dividido por áreas de conhecimento.	Também possui um enfoque mais profundo nas habilidades humanas.
<i>APM Body of Knowledge</i>	Um dos mais completos conjuntos de métodos, este documento apresenta conteúdos relacionados a projetos, valor, escritório de projetos e aspectos estratégicos da gestão de projetos.	É o mais abrangente dos conjuntos de métodos.
<i>PRINCE2 – Projects In Controlled Environments</i>	Conjunto de métodos estruturado por etapas de um projeto e nas atividades a serem conduzidas pela equipe de gestão do mesmo.	Conjunto de métodos mais voltado para projetos de tecnologia de informação.
<i>ENAA Model Form-International Contract for Process Plant Construction</i>	O documento tem um enfoque muito grande nos aspectos contratuais de um projeto.	O foco deste conjunto de métodos são projetos de construção em engenharia.

Fonte: Patah e Carvalho (2012, p. 183).

2.1.3 PMO

PMO (*Project Management Office*) ou Escritório de Gerenciamento de Projetos “é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas”. Além disso, o PMO reúne dados dos projetos estratégicos da organização, e pode ter um papel consultivo (PMO de suporte), de controle (PMO de controle) ou de gerenciamento direto dos projetos (PMO diretivo). (PMI, 2013, p. 11).

O PMO centraliza e padroniza o gerenciamento de projetos. (MULCAHY et al, 2013, p. 26). Para Carneiro (2006 apud VALLE et al., 2007, p. 138) “o escritório de projetos é o ponto central que permite uma gestão do portfólio dos projetos de uma empresa (se estratégico) ou de um setor (se departamental)”.

2.2 INTERLIGAÇÃO ENTRE GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO DE PROJETOS

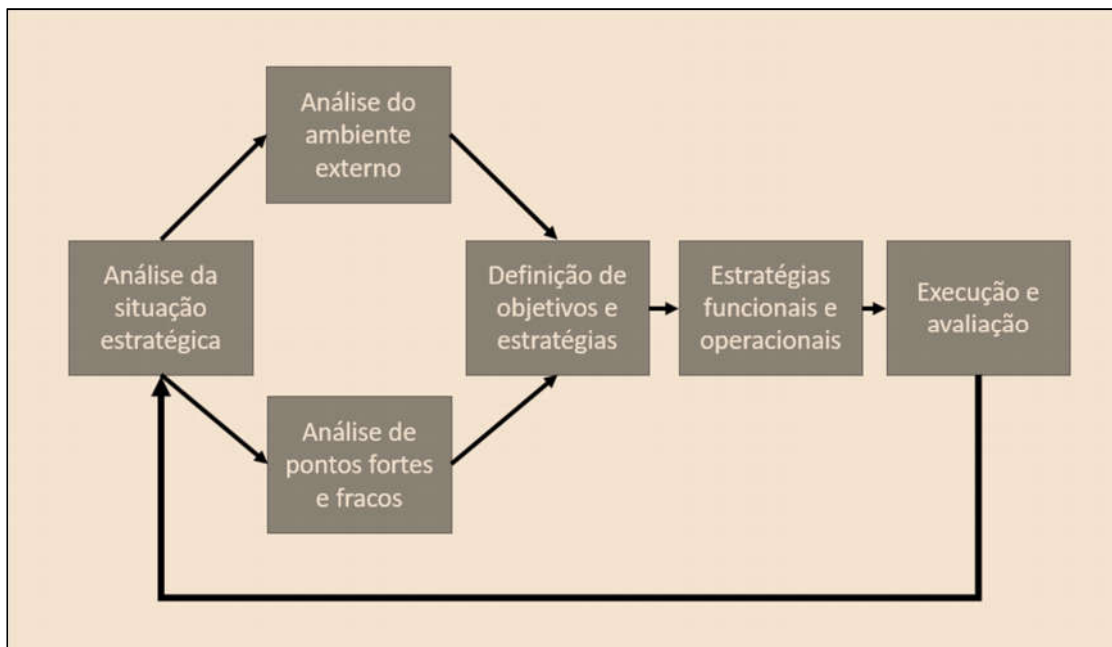
A Gestão de Projetos está interligada à Gestão Estratégica, uma vez que é através dos projetos que se atinge as metas e objetivos da instituição. Deve-se considerar que metas e objetivos são temas trabalhados dentro da Gestão Estratégica.

Nesse contexto, Silva Júnior e Luciano (2010, p. 27) ressaltam que “Gestão de Projetos (GP) e Gestão Estratégica (GE) são assuntos de relevância cada vez maior no ambiente corporativo, apesar de normalmente serem abordados de forma isolada pelas organizações”.

Valle et al. (2007, p. 41-42) esclarecem que o planejamento estratégico permite que a organização saia do estado atual e chegue a um estado esperado (visão), e que as ações necessárias para essa transição normalmente são implementadas por meio de projetos.

Maximiano (2017, p. 162) define planejamento estratégico como “um processo intelectual, que consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e o objetivo que deve alcançar”. Segundo o autor os componentes básicos de um plano estratégico são: missão, objetivos e estratégias. A missão deve ser entendida como a razão de ser da organização. Os objetivos organizacionais são os resultados concretos que a instituição pretende realizar, enquanto as estratégias são definidas como os caminhos, ou seja, os cursos de ação, as formas de competir ou as políticas de negócio da organização.

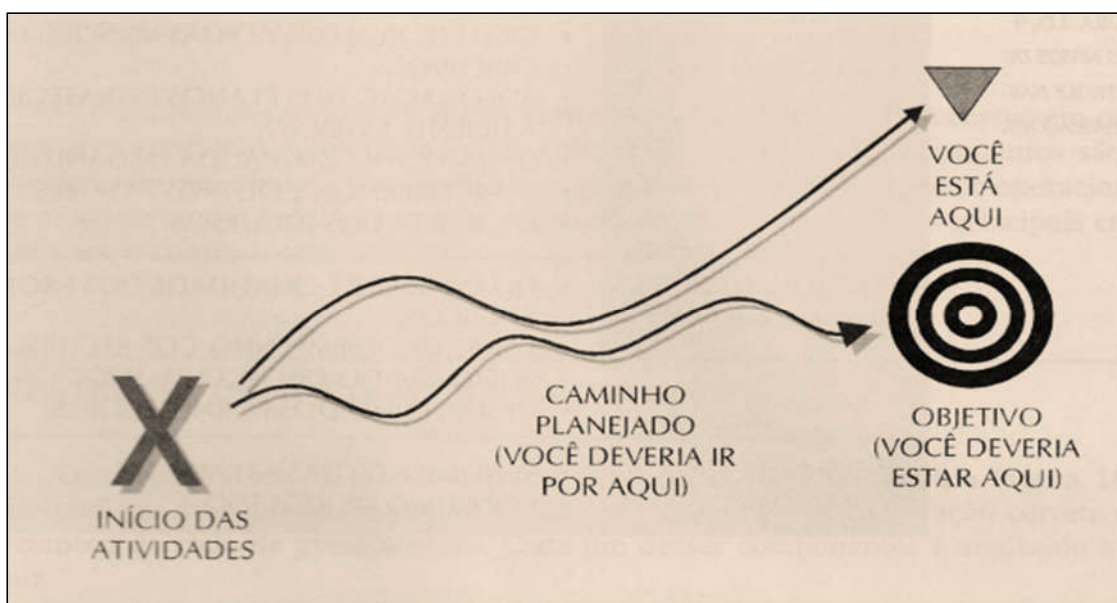
Figura 2: Processo de planejamento estratégico



Fonte: Maximiano (2007, p. 164).

O objetivo é o critério para o controle e a avaliação da execução das atividades além de ser critério para a tomada de decisão. Controlar é essencialmente tomar decisões para manter a organização no caminho planejado para atingir um objetivo, também definido no planejamento. (MAXIMIANO, 2007).

Figura 3: Objetivo como critério para controle e tomada de decisão



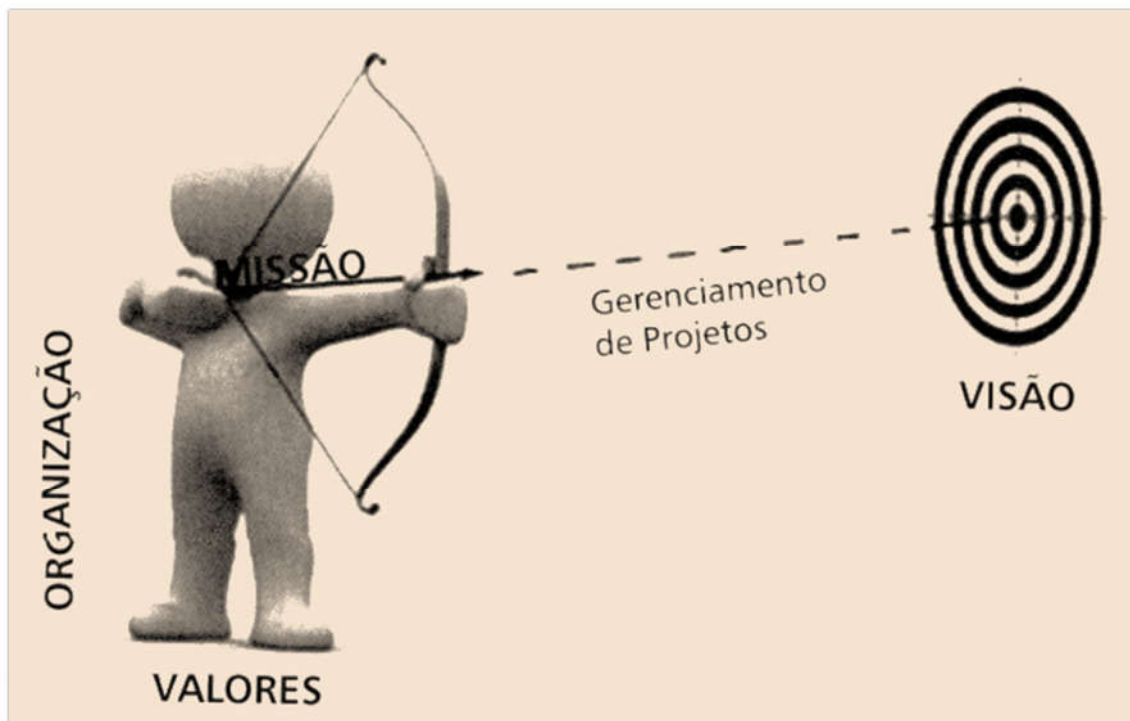
Fonte: Maximiano (2007, p. 361).

Para o autor, a implementação do plano estratégico ocorre por meio de [1] planejamento e ação nas áreas funcionais, [2] estrutura organizacional, [3] políticas, procedimentos e planos operacionais e [4] projetos. (MAXIMIANO, 2007, p. 184-185).

Conforme o PMI (2013), os projetos são frequentemente utilizados como um meio de direta ou indiretamente alcançar os objetivos estratégicos da instituição e devem estar alinhados à estratégia organizacional.

Para Trentim (2011, p. 13) a missão pode ser entendida como aquilo que a organização se propõe a fazer. A visão é aquilo que a organização deseja atingir (o alvo). As metas servem para direcionar, avaliar e controlar o atingimento destes objetivos. Os projetos definem o ‘como fazer’ para atingir as metas, objetivos e a visão definidos no plano estratégico. A Figura 4 demonstra a ideia do autor de que “o gerenciamento de projetos é o caminho (o ‘como fazer’) para atingir a visão (metas e objetivos) por meio da missão, com base nos valores da organização”. É a forma pela qual os objetivos estratégicos são transformados em resultados concretos. Em outras palavras, os projetos são o “como fazer” para realizar a estratégia. Nos projetos são definidos os prazos, custos (recursos financeiros), recursos humanos e recursos materiais necessários para se chegar ao produto do projeto.

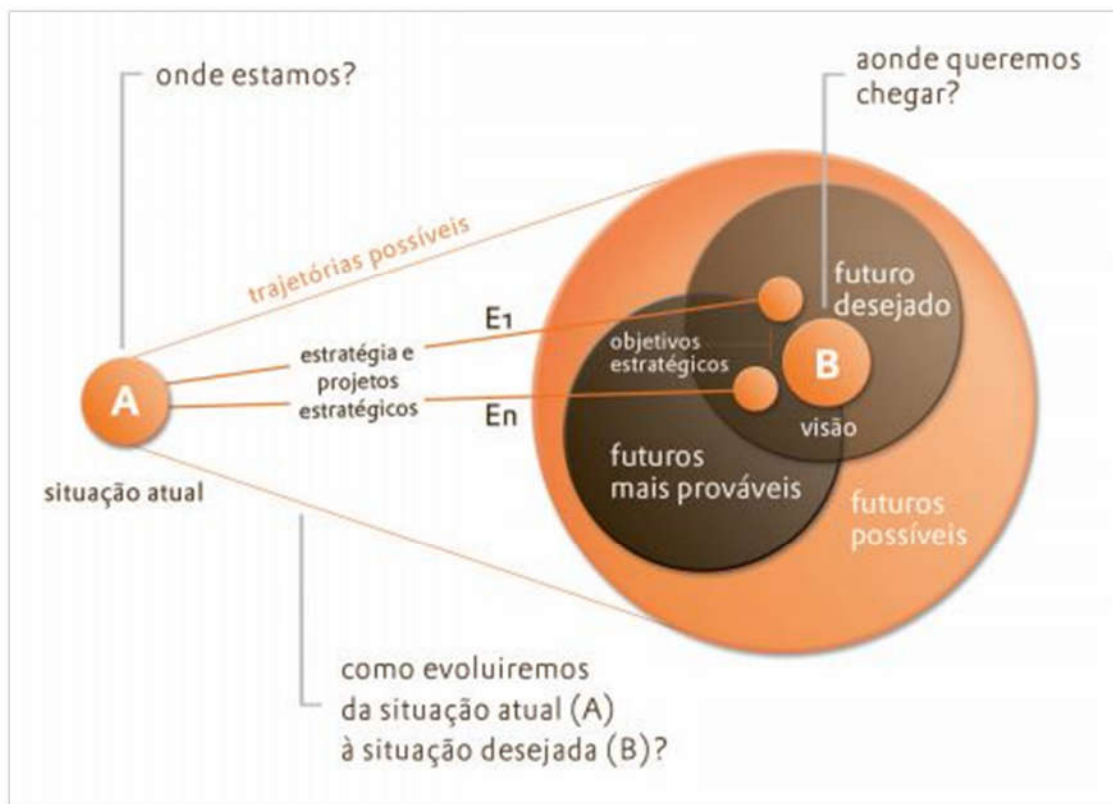
Figura 4: A Gestão de Projetos como o caminho para atingir a visão da organização



Fonte: Trentim (2011, p. 13).

Na mesma linha de pensamento, Figura 5 ilustra que os projetos são os ‘caminhos’ ou trajetórias escolhidas pela organização para sair da situação atual e atingir seus objetivos estratégicos e sua visão.

Figura 5: Projetos como o caminho para atingir a visão da organização



Fonte: <http://www.macroplan.com.br/Documentos/Portfolio.pdf>

Segundo Maximiano (2006, p. 355-364) os planos estratégicos podem ser implementados principalmente por meio de [1] projetos, [2] da estrutura organizacional, [3] de políticas e planos operacionais; e [4] do planejamento nas áreas funcionais.

Conforme o PMI (2013), os projetos são frequentemente utilizados como um meio de direta ou indiretamente alcançar os objetivos estratégicos da instituição e devem estar alinhados à estratégia organizacional.

A Figura 6 mostra que, conforme Trentim (2011), para se atingir resultados concretos existe um processo que inicia com o “pensamento estratégico” passando pela “definição das estratégias” seguido pela definição ou “identificação dos projetos” que viabilizarão a execução da estratégia e finalizando com a execução dos “projetos”.

Figura 6: Da Gestão Estratégica à Gestão de Projetos



Fonte: Trentim (2011, p. 13).

A utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de auxílio para a relação entre os projetos e a estratégia organizacional. O PMSURVEY (PMI, 2014a, p. 18) apontou que 48% das organizações pesquisadas utilizam o BSC.

Na década de 1990, surge no cenário mundial uma nova ferramenta de planejamento denominada *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvida por Kaplan e Norton para apoiar a mensuração do desempenho da execução das estratégias. (ALMEIDA, 2009, p. 75).

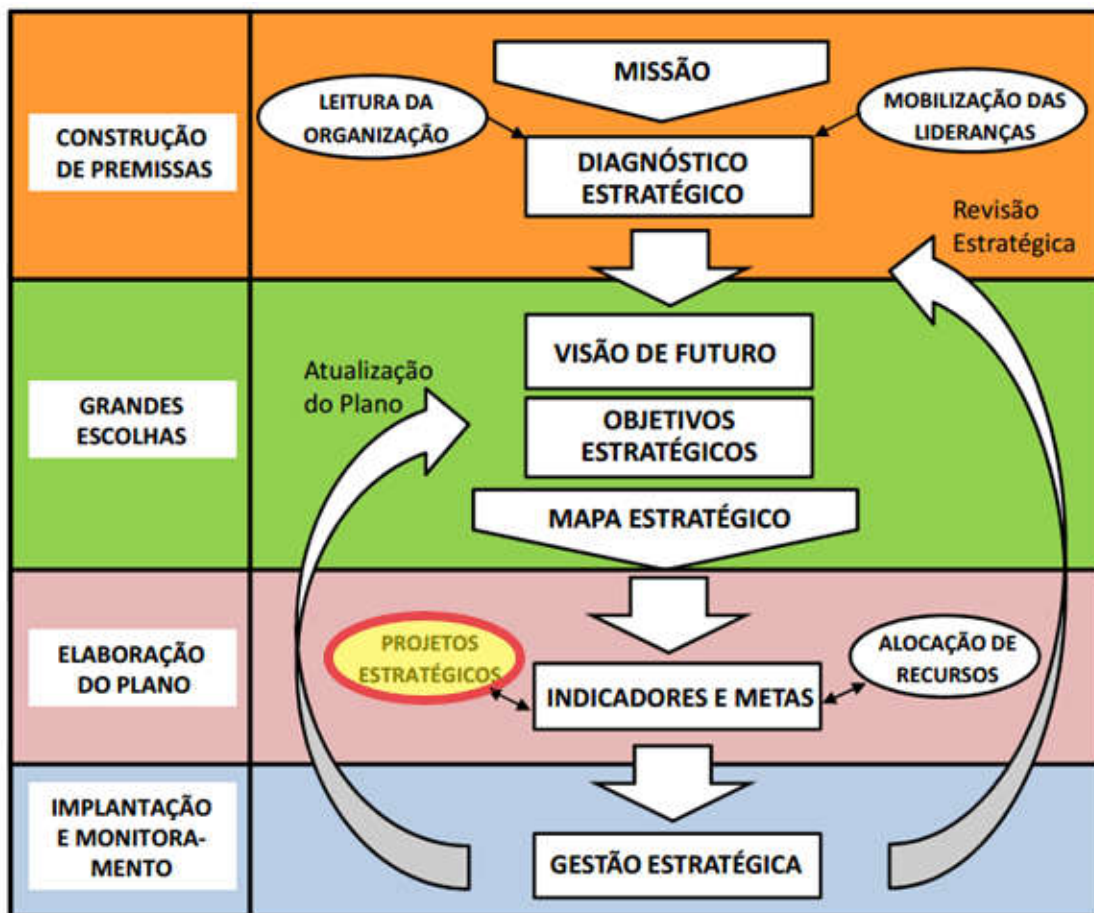
Kaplan e Norton, criadores do conceito de mapa estratégico, afirmam que “o mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia”. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 10).

Kaplan e Norton (2004, p. 55-57) afirmam que “as iniciativas estratégicas [que podem ser projetos] indispensáveis para alcançar as metas estabelecidas no scorecard e os respectivos custos” devem ser adequadamente identificadas.

O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas [financeira, cliente, interna, aprendizado e crescimento] se integram e combinam para descrever a estratégia. Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 57).

A Figura 7 mostra o processo de Gestão Estratégica com o método BSC evidenciando a integração com a Gestão de Projetos.

Figura 7: Processo de Gestão Estratégica com método BSC



Fonte: ENAP (2013, p. 21).

Inicialmente deve ser compreendida e definida a missão da organização. A etapa seguinte é o diagnóstico, onde é feito o levantamento de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. É uma leitura da situação atual da organização e do ambiente onde ela está inserida, ou seja, a alta administração deve saber responder ‘onde estamos’. É necessário o envolvimento das lideranças da organização.

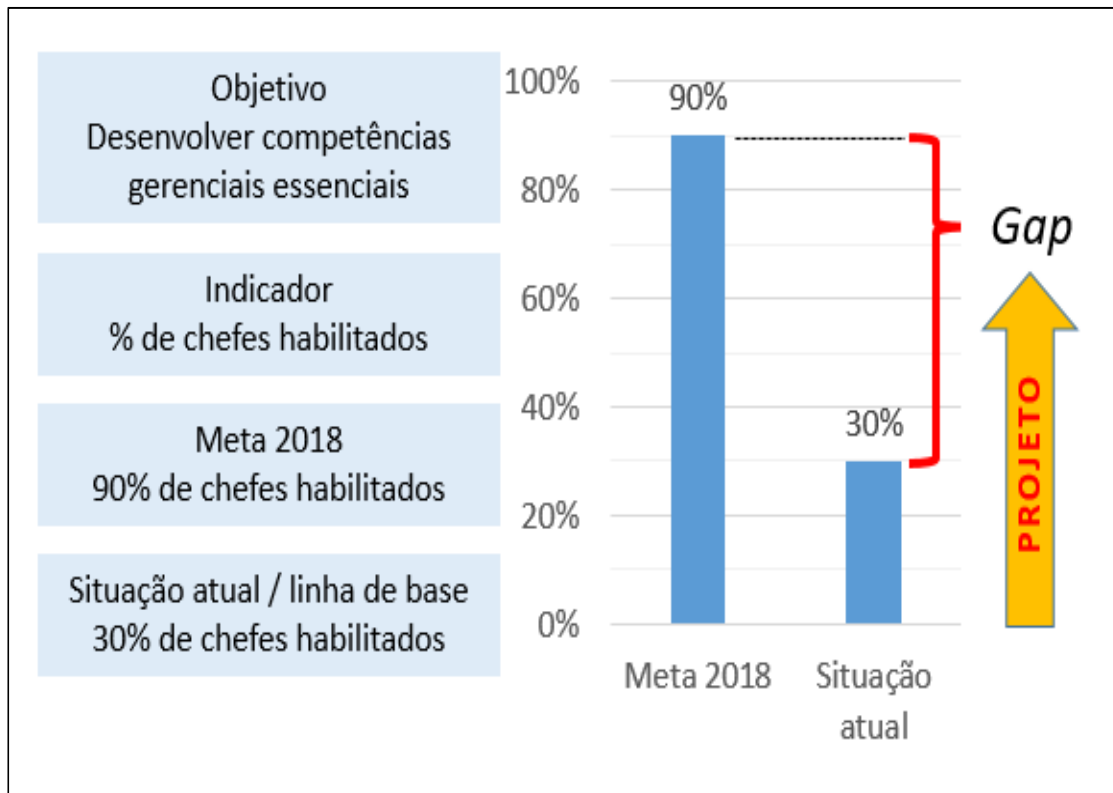
Na sequência a organização deve responder “para onde vamos”, através da definição da visão e dos objetivos estratégicos. Com este conjunto definido fica elaborado o mapa estratégico.

A Figura 8 mostra que a distância (*gap*⁸) existente entre a situação atual e a situação almejada normalmente é medida através de indicadores. A Figura 8 mostra também que as

⁸ *Gap*: é uma palavra inglesa que significa lacuna. A palavra é também utilizada com o significado de diferença. Pode ser a diferença entre o valor real e o valor previsto de alguma coisa.

metas podem ser compreendidas como os objetivos quantificados com prazos definidos para o atingimento.

Figura 8: Relação entre objetivo, indicador, meta, *gap* e projetos



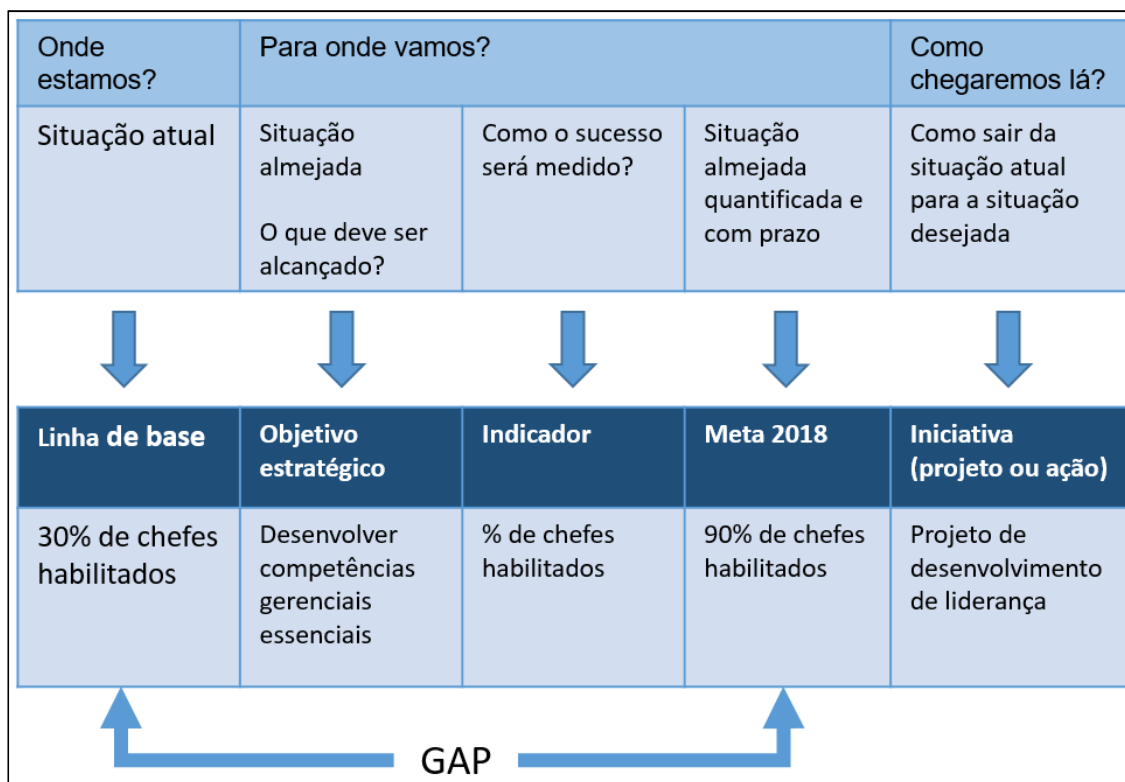
Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 8 e a Figura 9 mostram que a implantação dos projetos está vinculada à necessidade de redução do gap entre a situação atual e a situação almejada (meta) nas organizações.

Portanto, após definir os indicadores e as metas, são definidos os projetos que demonstram ‘como’ as metas e objetivos serão atingidos, ou seja, qual o caminho que será percorrido para o atingimento das metas e objetivos, ou ‘como’ será reduzido o *gap*.

A Figura 9 apresenta um exemplo da sequência do pensamento estratégico (onde estamos, para onde vamos, como chegaremos lá), que se reflete de desenvolvimento do BSC: [1] diagnóstico, [2] definição de objetivos, [3] definição de indicadores, [4] definição de metas, e [5] definição de projetos.

Figura 9: Alinhamento entre objetivos, indicadores e projetos



Fonte: Adaptado de ENAP (2013, p. 20 - 41).

Ressalta-se que, apesar de existir esta sequência lógica entre as etapas do processo de Gestão Estratégica, esta ordem não é rígida, pois trata-se de momentos que interagem e se repetem continuamente. Um exemplo é que frequentemente a linha de base do indicador só é levantada após a definição do indicador.

Na fase de execução e monitoramento da Gestão Estratégica, fica evidenciada a existência de um ciclo onde deverá haver revisão estratégica, inclusive com a necessidade de novos diagnósticos e de replanejamento sempre que necessário.

2.3 INTERLIGAÇÃO ENTRE ORÇAMENTO PÚBLICO E GESTÃO DE PROJETOS

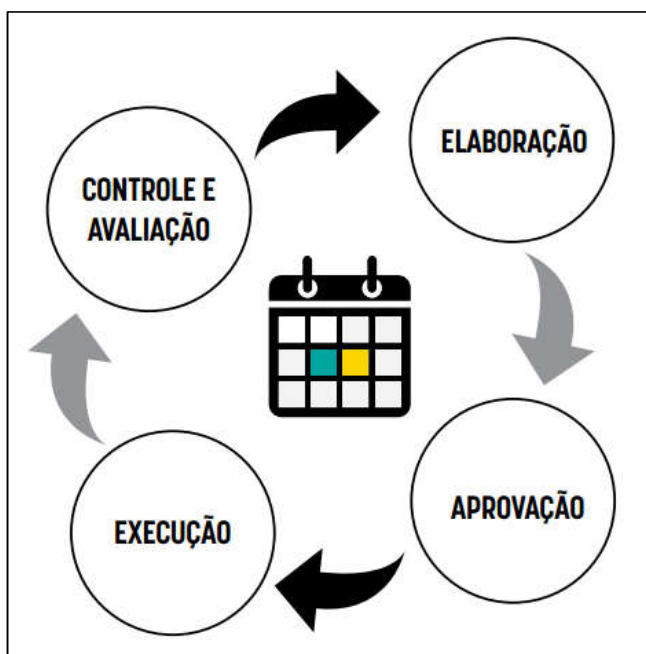
A maior parte dos projetos públicos necessita de recursos orçamentários para sua execução. Sendo assim, é importante ressaltar que no Brasil o orçamento público é um instrumento de planejamento, inclusive com a definição de metas.

O orçamento público é um instrumento que informa o que o Governo planejou para ser feito em um ano. [...] Mais do que definir o quanto será gasto, ele aponta o que

será feito. [...] Todo ano, até o dia 31 de agosto, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com a colaboração dos outros Ministérios, prepara uma Proposta de Orçamento (PLOA) para ser encaminhada pela Presidência da República ao Congresso Nacional. Lá os Deputados Federais e Senadores examinam, discutem, ajustam, votam e aprovam a proposta orçamentária que, depois de sancionada pela(o) Presidente da República, se transforma na Lei Orçamentária Anual (LOA). Dessa forma, o Ciclo Orçamentário compreende um conjunto de quatro grandes etapas que se repetem a cada ano [elaboração, aprovação, execução, controle e avaliação, conforme Figura 10]. [...] A LOA, ou o orçamento propriamente dito, estima as receitas que o Governo espera arrecadar ao longo do próximo ano e fixa as despesas a serem realizadas com tais recursos. (BRASIL, 2015a, p. 8-10).

É na Lei Orçamentária Anual (LOA) que o governo define as prioridades contidas no PPA e as metas que deverão ser atingidas naquele ano. A LOA disciplina todas as ações do Governo Federal. Nenhuma despesa pública pode ser executada fora do Orçamento, mas nem tudo é feito pelo Governo Federal. As ações dos governos estaduais e municipais devem estar registradas nas leis orçamentárias dos Estados e Municípios. No Congresso, deputados e senadores discutem, na Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização (CMO), a proposta enviada pelo Executivo, fazem as modificações que julgam necessárias por meio das emendas e votam o projeto. Depois de aprovado, o projeto é sancionado pelo Presidente da República e se transforma em Lei. (BRASIL, 2015b).

Figura 10: Etapas do Ciclo Orçamentário



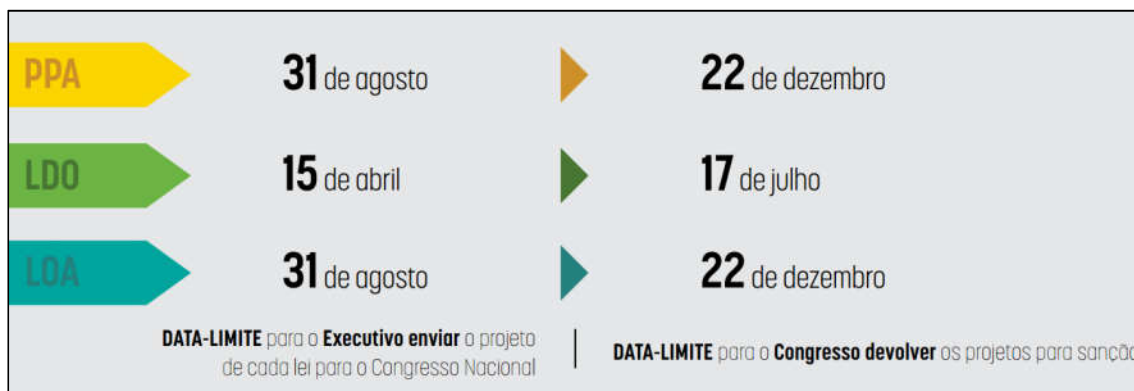
Fonte: Brasil (2015, p. 10).

Durante a fase de elaboração da LOA, ocorre o “detalhamento da proposta setorial”, onde “a proposta das UOs [unidades orçamentárias] será feita no SIOP [Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento] e encaminhada aos seus respectivos órgãos setoriais para análise, revisão e ajustes”. (BRASIL, 2014, p. 77). Dessa forma é fácil concluir que os recursos para os

projetos institucionais devem ser previstos durante a fase de ‘detalhamento da proposta setorial.’

A Figura 11 apresenta o calendário do orçamento público no Brasil.

Figura 11: Prazos para envio e aprovação do PPA, LDO e LOA



Fonte: Brasil (2015a, p. 11).

É importante ressaltar que os conceitos de programas e projetos são um pouco diferentes no contexto da estrutura programática do orçamento público no contexto do PMI.

No contexto do orçamento público “toda ação do Governo está estruturada em programas orientados para a realização dos objetivos estratégicos definidos para o período do PPA, ou seja, quatro anos”. (BRASIL, 2014, p. 33). A Secretaria de Orçamento Federal (SOF) define ‘programa’ como:

Instrumento de organização da atuação governamental que articula um conjunto de ações que concorrem para a concretização de um objetivo comum preestabelecido, mensurado por indicadores instituídos no plano, visando a solução de um problema ou o atendimento de determinada necessidade ou demanda da sociedade.”⁹

Os programas são estruturados em ações, que se classificam em [1] atividades, [2] projetos ou [3] operações especiais. (BRASIL, 2014, p 33-37).

O Manual Técnico do Orçamento 2015 define projeto da seguinte forma:

Instrumento de programação utilizado para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou o aperfeiçoamento da ação de governo. [...] As ações do tipo Projeto expandem a produção pública ou criam infraestrutura para novas atividades, ou, ainda, implementam ações inéditas num prazo determinado. (BRASIL, 2014, p. 35)

Os programas estão especificados tanto no PPA quanto na LOA. Já os projetos estão especificados somente na LOA. (BRASIL, 2014, p. 34).

⁹ Fonte: http://www.orcamentofederal.gov.br/glossario-1/glossario_view?letra=P

2.4 SUCESSO E MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

2.4.1 Conceito de sucesso

Sucesso em Gestão de Projetos é frequentemente definido como a conclusão do projeto com atendimento da totalidade do escopo dentro do prazo e custo planejados e com a qualidade esperada. No entanto, existem variações deste entendimento.

Shenhar, Levy e Dvir (1997 apud NORO; BONZATTI, 2013, p. 86) afirmam que as pessoas possuem diferentes percepções em relação ao conceito de sucesso, e que essa percepção varia no tempo.

Kerzner (2006, p. 41-42) afirma que “o problema de definir sucesso como a concretização do prazo programado, dentro do orçamento e com níveis de qualidade desejado é que todos estes indicadores constituem uma definição interna de sucesso”. Segundo o autor o sucesso é definido pelo cliente. “Pode-se concluir um projeto internamente no prazo, no orçamento e nos limites de qualidade para só então descobrir que o cliente não gostou dos resultados.”

Neste contexto deve ser considerado que mudanças no projeto podem ser necessárias para atender a necessidade do cliente e satisfazê-lo, o que geraria impacto em pelo menos um desses indicadores (escopo, prazo, custo e qualidade), gerando ambiguidade na análise do sucesso. (NEWTON, 2011 apud NORO; BONZATTI, 2013, p. 87)

Newton (2011, p. 9 apud NORO) propõe três medidas de sucesso para um projeto, apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5: Medidas de sucesso de um projeto

MEDIDAS DO SUCESSO DE UM PROJETO	
Fornecer os <i>deliverables</i>	Para projetos simples, o sucesso pode estar ligado a simplesmente realizar os <i>deliverables</i> planejados. Eles têm muitas formas e podem ser compostos de documentos, sistemas de TI, infraestrutura, etc.
Benefícios associados	A organização busca que o projeto lhe traga benefícios, que podem ser redução de custos ou melhor qualidade de um serviço através de um sistema implantado.
Satisfazer o cliente	O gestor deve entender quem são os <i>stakeholders</i> do projeto, pois o grau de sucesso do mesmo dependerá da satisfação dessas pessoas.

Fonte: Adaptado de Newton (2011 apud NORO; BONZATTI, 2013, p. 88).

Para Newton (2011, p. 9 apud NORO; BONZATTI, 2013, p. 88) a “felicidade, satisfação ou prazer em favor do cliente é essencial para um gestor de projetos bem-sucedido”, ou seja, para ter sucesso o projeto deve ser bem-sucedido não só na visão da equipe do projeto, mas também na visão do cliente.

Vargas (2003, p. 18) afirma que “um projeto bem-sucedido é aquele que é realizado conforme planejado”. Como a maioria dos autores, Vargas (2003, p. 19) considera que o sucesso de um projeto pode ser medido pela obtenção dos resultados esperados, dentro do prazo, custo e qualidade desejados. Porém, ressalta que outros parâmetros são importantes. O autor define os seguintes critérios para considerar um projeto como bem-sucedido:

- Ser concluído dentro do tempo previsto;
- Ser concluído dentro do orçamento previsto;
- Ter utilizado recursos (materiais, equipamentos e pessoas) eficientemente, sem desperdícios;
- Ter atingido a qualidade e a performance desejada;
- Ter sido concluído com o mínimo possível de alteração de seu escopo;
- Ter sido aceito sem restrições pelo contratante ou cliente;
- Ter sido empreendido sem que ocorresse interrupção ou prejuízo nas atividades normais da organização;
- Não ter agredido a cultura da organização.

Prado e Archibald (2015) classificam os projetos em três categorias quanto ao sucesso:

Sucesso total: Um projeto bem-sucedido é aquele que atingiu a meta. Isto geralmente significa que foi concluído e produziu os resultados e benefícios esperados e os principais envolvidos ficaram plenamente satisfeitos. Além disso, mas não obrigatoriamente, espera-se que o projeto tenha sido encerrado dentro das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade (pequenas diferenças podem ser aceitas).

Sucesso parcial ou comprometido: o projeto foi concluído, mas não produziu todos os resultados e benefícios esperados. Existe uma significativa insatisfação entre os principais envolvidos. Além disso, provavelmente algumas das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade foram significativamente excedidas.

Fracasso: existe uma enorme insatisfação entre os principais envolvidos ou porque o projeto não foi concluído ou porque não atendeu às expectativas dos principais envolvidos ou porque algumas das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade foram excedidas de forma absolutamente inaceitável.

Conforme o PMI (2015, p. 8) a pesquisa Pulse revelou em média o percentual de projetos bem sucedidos é de 64%, sendo considerado como projeto bem-sucedido aquele que atinge seus objetivos. Essa porcentagem permaneceu constante ao longo dos últimos quatro anos, variando entre 62% e 64%. Mas o PMI ressalta que as organizações de alto desempenho têm os princípios básicos de gerenciamento de projetos estabelecidos e estão desfrutando duas e meia vezes mais projetos bem-sucedidos do que as de baixo desempenho. O PMI (2015, p. 5) acredita que até que mais organizações comecem a investir na compreensão do valor da GP, no

desenvolvimento de talentos (capacitação) na padronização de processos, as taxas gerais de sucesso de projetos não irão melhorar.

2.4.2 Maturidade em Gestão de Projetos

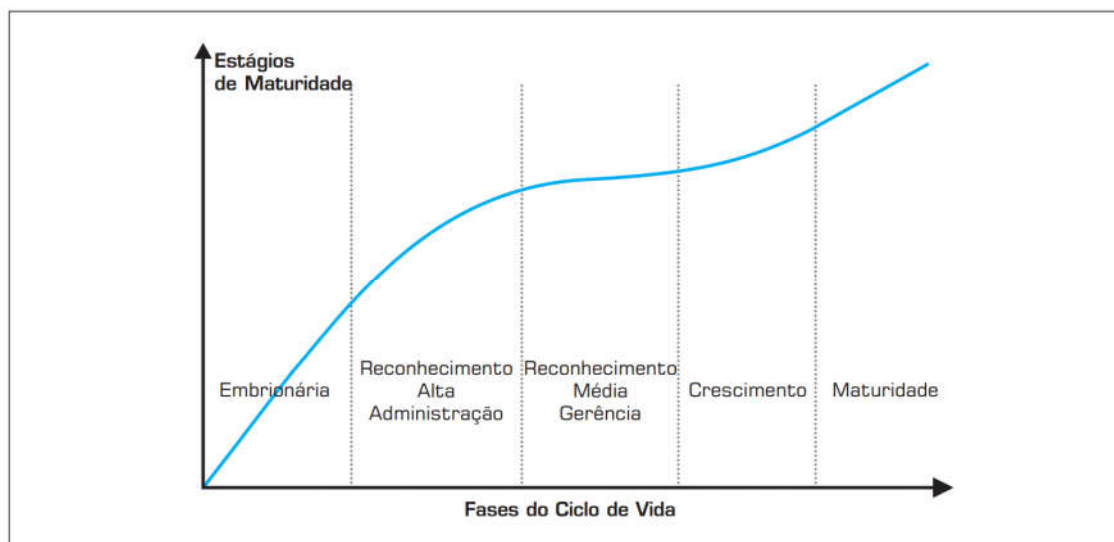
Silva Jr. e Feitosa (2012) ressaltam que o sucesso dos projetos está relacionado com a habilidade da organização para gerenciá-los, razão pela qual as organizações precisam ‘amadurecer’ na ciência e na arte de Gestão de Projetos.

Maturidade em Gestão de Projetos, ou maturidade organizacional em Gestão de Projetos é definido pelo PMI (2013, p. 552) como “o nível de habilidade de uma organização de entregar os resultados estratégicos desejados de maneira previsível, controlável e confiável”.

Em outras palavras, a maturidade em GP pode ser entendida como a nível de habilidade e conhecimento da organização para gerenciar seus projetos e obter sucesso, considerando que o sucesso está relacionado com a conclusão do projeto dentro do escopo, prazo, custo e qualidade planejado, satisfação do cliente, entre outros aspectos.

Kerzner (2000, apud RABECHINI JR., p. 33) apresenta um ciclo de vida da Gestão de Projetos, conforme a Figura 12.

Figura 12: Ciclo de vida da Gestão de Projetos



Fonte: Kerzner (2000, apud RABECHINI JR., p. 33)

A literatura apresenta vários ‘modelos de maturidade’ que são formas de avaliar e desenvolver a capacidade das organizações em gerenciar projetos. Os modelos de maturidade mais utilizados no Brasil são o OPM3 – *Organizational Project Management Maturity Model*, proposto pelo PMI, e o MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos,

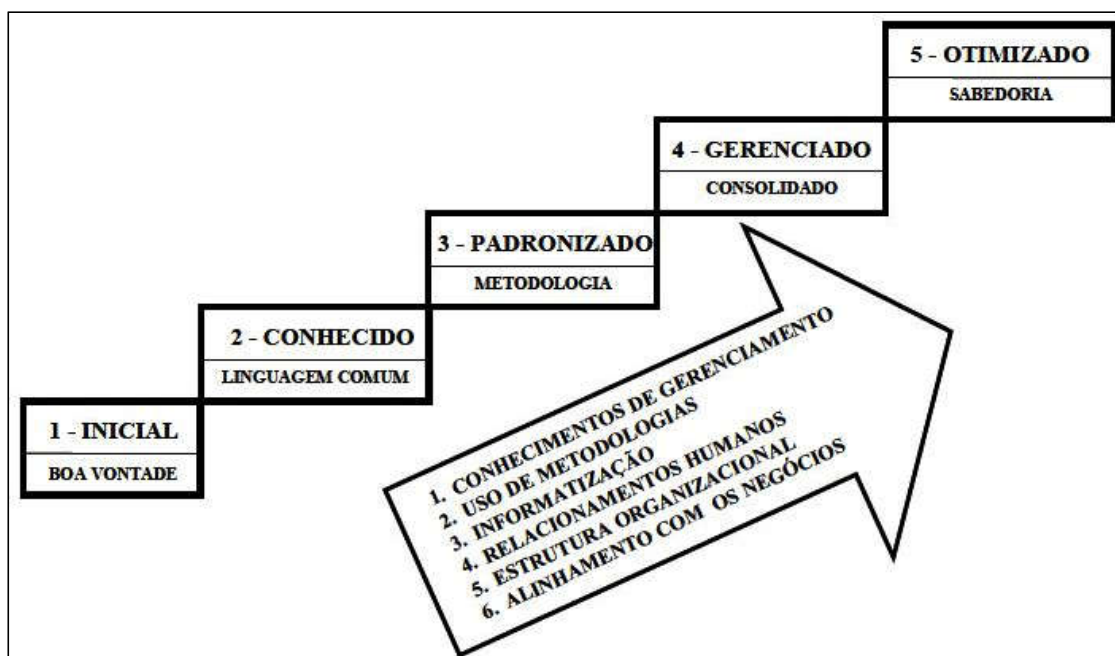
proposto por Prado e Archibald. Conforme o PMSURVEY¹⁰ do PMI (2014b, p. 42), este último é o modelo de maturidade mais utilizado entre nas instituições públicas brasileiras.

Os principais modelos existentes apresentam cinco níveis de maturidade, mas diferem um pouco quanto ao conteúdo de cada nível.

Prado e Archibald (2015) afirmam que quanto maior a maturidade, [1] maior o índice de sucesso total, [2] menor o índice médio de atraso, [3] menor o estouro médio de custos e [4] maior a confiança da alta administração em sua capacidade de planejar e executar projetos com sucesso.

A Figura 13 apresenta os cinco níveis de maturidade no modelo Prado – MMGP e sua relação com o sucesso da organização em GP.

Figura 13: Dimensões e níveis de maturidade do modelo Prado - MMGP



Fonte: Prado e Archibald (2006, p.131).

Os níveis do Modelo Prado-MMGP caracterizam-se da seguinte forma (PRADO; ARCHIBALD, 2015):

Nível 1 – Inicial:

A empresa não possui uma percepção correta do que sejam projetos e gerenciamento de projetos (GP). Projetos são executados na base da intuição, ‘boa vontade’ ou ‘melhor esforço’ individual. Geralmente não se faz planejamento e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados. O sucesso é fruto do esforço individual ou da sorte.

¹⁰ Ver glossário.

Nível 2 – Conhecido (iniciativas isoladas):

Este nível representa o despertar para o assunto gerenciamento de projetos. Suas principais características são:

- Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos.
- Uso introdutório de ferramentas [software] para sequenciamento de atividades.
- Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos.
- Cada profissional trabalha a seu modo, visto a não existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional, etc.
- Ocorre o despertar de uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de gerenciamento de projetos (GP).

Nível 3 - Padronizado

Este nível representa a situação em que foi implementada uma plataforma de GP. Suas principais características são:

- Evolução nas competências.
- Existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos.
- Uso de baseline.
- Medição de desempenho dos projetos encerrados.
- Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos, etc.).
- A plataforma está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano.
- Uma quantidade significativa de projetos utilizou todos os processos da metodologia (início, meio e fim).

Nível 4 - Gerenciado

Este nível representa a situação em que a plataforma de GP realmente funciona e dá resultados. Suas principais características são:

- Os profissionais demonstram constantemente um alto nível de competência, alinhando conhecimento e experiência prática.
- Eliminação (ou mitigação) das anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos projetos.
- Os resultados da área (índice de sucesso, atrasos, etc.) são compatíveis com o esperado para o nível de maturidade 4.
- Esta situação ocorre há mais de 2 anos
- Uma quantidade significativa de projetos já completaram seus ciclos de vida neste cenário.

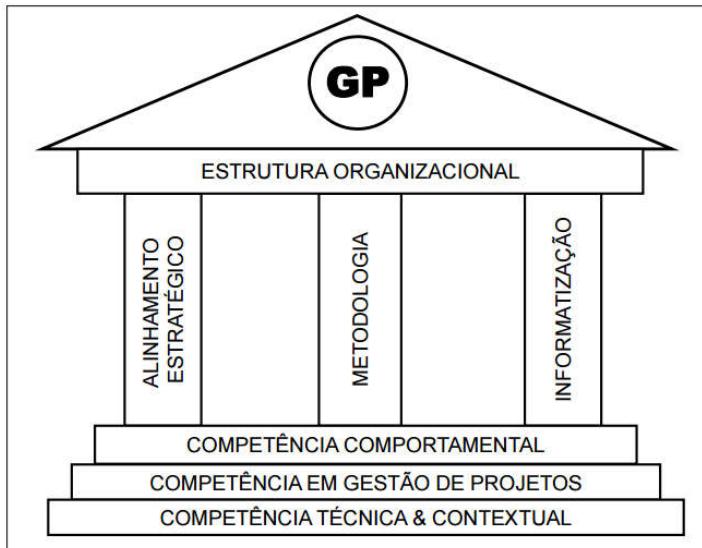
Nível 5 - Otimizado

Este nível representa a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados como também foi otimizada por meio de inovação tecnológica e de processos. Suas principais características são:

- Evolução nas competências.
- Existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos.
- Uso de baseline.
- Medição de desempenho dos projetos encerrados.
- Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos, etc.).
- A plataforma está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano.
- Uma quantidade significativa de projetos utilizou todos os processos da metodologia (início, meio e fim).

A Figura 14 apresenta as sete dimensões do modelo Prado – MMGP que dão suporte para o gerenciamento de projetos. Segundo o autor, a organização precisa de uma estrutura organizacional de suporte para a GP. Os pilares da estrutura organizacional são o alinhamento estratégico, a metodologia e a informatização, e a base dos pilares são as competências dos profissionais que atuam na área.

Figura 14: As sete dimensões do modelo Prado-MMGP



Fonte: Prado (2015, p. 11).

Conforme Prado (2015, p. 11-12):

Competência em Gerenciamento de Projetos e de Programas: Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos de gerenciamento de projetos, tal como, por exemplo, apresentado no manual PMBOK do PMI ou no manual ICB da IPMA. O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.

Competência em Técnica e Contextual: Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos técnicos relacionados com o produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, assim como com aspectos da organização (finanças, seu modelo produtivo/distributivo, seus negócios, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.

Competência Comportamental: Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos comportamentais (liderança, organização, motivação, negociação, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.

Uso de Metodologia: Existência de uma metodologia adequada a gerenciamento de projetos e que envolve todo o ciclo que necessita ser acompanhado. Eventualmente isto significa não somente a fase de Implementação, mas também a fase de Business Case.

Informatização: Os aspectos relevantes da metodologia devem estar informatizados e o sistema deve ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento correto. Eventualmente todo o ciclo iniciado pela idéia/necessidade deve ser informatizado.

Alinhamento Estratégico: Os projetos executados no setor estão em total alinhamento com as estratégias da organização. Os processos em questão (gestão de portfólio) são executados com a qualidade e agilidade necessárias. Existem ferramentas informatizadas e a estrutura organizacional em questão é adequada.

Estrutura Organizacional: Uma adequada estrutura organizacional deve estar em uso, tanto para o Business Case como para a etapa de Implementação. Para o caso da etapa de implementação, geralmente esta estrutura envolve gerentes de projetos, PMO, sponsor e comitês. A Estrutura Organizacional deve definir funções regras e

normatizar a relação de autoridade e poder entre os gerentes de projetos e as diversas áreas da organização envolvidas com os projetos.

Cada nível de maturidade terá uma determinada aderência às dimensões. Isto significa que as dimensões estão presentes em cada nível de maturidade, mas existe uma diferença quanto ao momento em que ocorre o pico de desenvolvimento de cada dimensão, conforme mostrado no Quadro 6.

Quadro 6: Relação entre níveis de maturidade e dimensões - Prado - MMGP

Dimensão da Maturidade	Nível de Maturidade				
	1 Inicial	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
Conhecimentos	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
Metodologia	Não há	Tentativas Isoladas	Implantada e Padronizada	Estabilizada	Otimizada
Informatização	Tentativas Isoladas	Tentativas Isoladas	Implantada	Estabilizada	Otimizada
Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Implantada	Estabilizada	Otimizada
Relacionamentos humanos	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Algum avanço	Maduros
Alinhamento com estratégias	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Alinhado

Fonte: http://www.maturityresearch.com/novosite/downloads/Modelo_PradoMMGP_V4_TextoDescritivo.pdf

Outro modelo de maturidade é o PMMM (*Project Management Maturity Model*), proposto por Kerzner (2006, p. 196-197). Os cinco níveis de maturidade abaixo descritos estão representados na Figura 15.

Nível 1 – Linguagem Comum: Neste nível, a organização reconhece a importância do gerenciamento de projetos e a necessidade de uma boa compreensão do conhecimento básico em gerenciamento de projetos, juntamente com a linguagem e terminologia correspondentes.

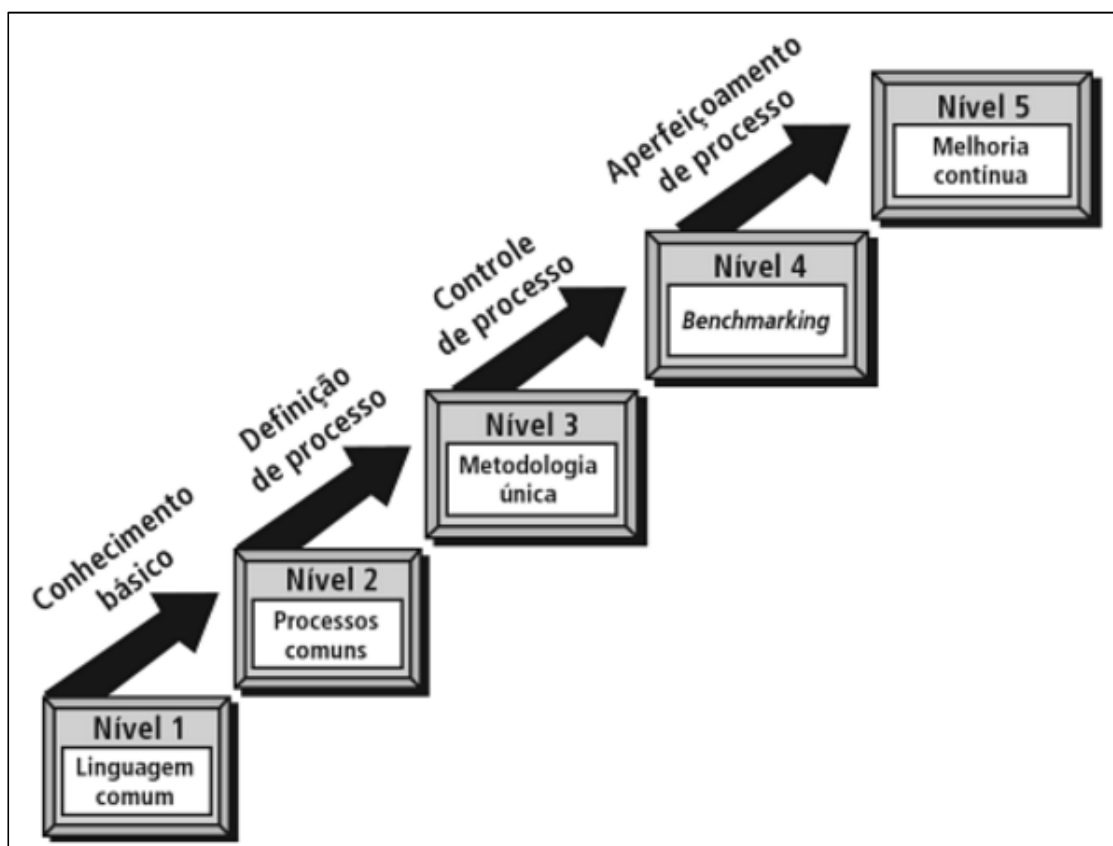
Nível 2 – Processos Comuns: Neste nível, a organização reconhece que os processos comuns precisam ser definidos e desenvolvidos de modo que o sucesso em um projeto possa ser repetido em outros. Faz parte também deste nível o reconhecimento de que os princípios de gerenciamento de projetos podem ser aplicados a outras metodologias empregadas pela empresa e servir-lhes de apoio.

Nível 3 – Metodologia Única: No terceiro nível, a organização reconhece o efeito sinérgico da combinação de todas as metodologias corporativas em uma única metodologia, no centro da qual é constituído o gerenciamento de projetos. Os efeitos sinérgicos também tornam o controle de processos com uma única metodologia mais fácil do que com várias metodologias.

Nível 4 – Benchmarking: Este nível apresenta o reconhecimento de que a melhoria dos processos é necessária para manter uma vantagem competitiva. O benchmarking deve ser realizado de forma contínua. A empresa deve decidir com quem vai se comparar e o que vai ser comparado.

Nível 5 – Melhoria Contínua: No último nível, a empresa avalia as informações obtidas por meio do benchmarking e deve então decidir se essas informações melhorarão ou não a sua metodologia.

Figura 15: Níveis de maturidade do modelo PMMM de Kerzner



Fonte: Kerzner (2006, p. 197)

2.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Fatores críticos de sucesso “são as condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que a organização tenha sucesso no seu setor de atuação. Eles são diferentes para cada setor, pois dependem diretamente de forças específicas que atuam em cada um deles.” (PEREIRA, 2012, p. 82)

O Quadro 7 apresenta os principais fatores críticos de sucesso para a gestão de projetos.

Quadro 7: Fatores críticos de sucesso em GP

AUTORES	FATOR CRÍTICO PARA A MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS
Santos (2003) Prado (2004) ITGI (2007)	Envolver os <i>stakeholders</i> organizacionais, visando o atendimento de suas necessidades.
Kerzner (2006) Silva <i>et al.</i> (2008)	Fazer <i>benchmarking</i> com as empresas mais desenvolvidas em gestão de projetos.
Oliveira (2005) ITGI (2007)	Gerir efetivamente os recursos disponíveis.
Prado (2004) Kerzner (2006) PMI (2009)	Atender aos objetivos definidos para o projeto.
Prado (2004) Kerzner (2006)	Possuir sistema informatizado para a gestão de projetos.
Prado (2004) Kerzner (2006) ITGI (2007) PMI (2009)	Criar um PMO corporativo efetivo, isento e com poder.
Prado (2004) Kerzner (2006)	Incentivar o conhecimento crescente em gestão de projetos (Metodologias/Treinamentos/Certificações).
Prado (2004) Kerzner (2006) ITGI (2007) Silva <i>et al.</i> (2008) PMI (2009)	Criar metodologias de gestão de projetos, programas e portfólio.
Kerzner (2006)	Dar autonomia ao gerente de projetos.
Prado (2004) Rabechini e Pessoa (2005)	Usar efetivamente as metodologias definidas.
Santos (2003) Prado (2004) Kerzner (2006)	Buscar o envolvimento da alta gestão e o interesse pelos projetos.
ITGI (2007) Silva <i>et al.</i> (2008)	Obter patrocínio efetivo aos projetos.
Prado (2004) ITGI (2007) Silva <i>et al.</i> (2008)	Possuir comunicação e relacionamento interpessoal efetivos.

Fonte: Silva Júnior e Luciano (2010, p. 38-39).

Rabechini Jr. et al. (2001 apud LOPES, 2011, p. 23) define os seguintes fatores críticos de sucesso em GP: [1] o apoio e a participação ativa e constante da alta administração; [2] a adequada estrutura organizacional, [3] planejamento da implementação de um sistema de gerência de projetos.

O Manual de Gestão de Projetos do TCU apresenta como fatores críticos de sucesso para o desempenho das competências atribuídas à equipe de acompanhamento de projetos: [1] recursos técnicos e ferramentas para a gestão corporativa integrada ao planejamento estratégico; [2] metodologia; [3] competência; [4] liderança; [5] suporte da alta administração; e [6] desenvolvimento profissional. (BRASIL, 2006, p. 31).

Maximiano (2002, p. 190-196) aponta para um descompasso entre autoridade e responsabilidade dos gerentes, o que dificulta o atingimento dos resultados. Ele também ressalta que a habilidade de negociação é a solução nesses casos.

A autoridade é uma instituição social. É um tipo de recurso especial que as organizações oferecem a algumas pessoas e grupos para agir em seu nome e tomar decisões que comprometem outros recursos. A autoridade é a contrapartida da responsabilidade. Se alguém tem responsabilidade para cumprir deve ter autoridade suficiente para utilizar os recursos necessários. (MAXIMIANO, 2002, p. 190)

Normalmente, as responsabilidades são maiores do que a autoridade na gestão de projetos. É esse um dos fatores que torna desafiadora a administração de projetos, especialmente em um modelo matricial¹¹, uma vez que os gerentes de projetos não dispõem da principal ferramenta que as organizações hierarquizadas colocam à disposição de seus gerentes: o poder de determinar oficialmente o que as pessoas devem fazer. (MAXIMIANO, 2002, p. 192)

Quando a autoridade não funciona, o que costuma ser regra, a habilidade de negociação assume o papel mais importante. (MAXIMIANO, 2002, p. 196)

A Figura 16 apresenta as influências das estruturas organizacionais nos projetos, incluindo a variação de autoridade do gerente do projeto.

¹¹ Tipo de estrutura organizacional de instituições que trabalham com projetos onde existem pessoas com dupla ou múltipla subordinação, ou seja, estão simultaneamente subordinadas a um chefe funcional e envolvidos em um projeto.

Figura 16: Influência das estruturas organizacionais nos projetos

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz balanceada	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem gerencia o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Fonte: PMI (2013, p. 22)

Prado e Archibald (2004, p. 100) relacionam o tipo de estrutura organizacional com o nível de autoridade do gerente do projeto e o nível de necessidade de apoio do gerente funcional e do patrocinador, conforme Figura 17.

Figura 17: Estrutura funcional e necessidade apoio do gerente funcional e sponsor

NECESSIDADE DE AJUDA DO GERENTE FUNCIONAL E SPONSOR				
AUTORIDADE DO GERENTE DO PROJETO				
FUNCIONAL	MATRIZ FRACA	MATRIZ BALANCEADA	MATRIZ FORTE	PROJETIZADA

Fonte: Adaptado de Prado e Archibald (2004, p. 100)

A pesquisa mais recente do PMI que aponta os caminhos para o sucesso com GP, é o *Pulse of the Profession*¹². Conforme o PMI (2015, p. 3), as conclusões obtidas são basicamente referentes à ‘cultura’ organizacional, à retenção e desenvolvimento de ‘talentos’ e à utilização de ‘processos’ padronizados (metodologias):

Cultura: As organizações de alto desempenho entendem totalmente o valor do gerenciamento de projetos e estão criando uma mentalidade voltada para o gerenciamento de projetos.

Talentos: As organizações de alto desempenho têm maior tendência a focar em gerenciamento de talentos, estabelecer treinamento contínuo e transferência de

¹² Ver glossário

conhecimento efetiva e formal. Isso é especialmente importante no gerenciamento de projetos, onde as habilidades técnicas são reforçadas pelas capacidades de liderança e de gerenciamento estratégico e de negócios, que são desenvolvidas através da experiência.

Processos: As organizações de alto desempenho apoiam o gerenciamento de projetos, programas e portfólio através de práticas padronizadas e pelo alinhamento de projetos e programas à estratégia da organização.

Neste sentido o PMI (2015, p. 4) recomenda a volta ao básico, que consiste em:

- Entender completamente o **valor do gerenciamento de projetos**;
- Ter **patrocinadores executivos ativamente engajados**;
- Alinhar **projetos à estratégia**;
- Desenvolver e manter **talentos em gerenciamento de projetos**;
- Estabelecer um **PMO** (escritório de projetos) **bem alinhado e eficaz**;
- **Usar práticas padronizadas** de gerenciamento de projetos **em toda a organização**

2.6 BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE PROJETOS (VALOR AGREGADO)

Vargas (2003, p. 21) aponta como principais benefícios do gerenciamento de projetos: [1] evitar surpresas durante a execução dos trabalhos; [2] permite desenvolver diferenciais competitivos; [3] antecipa as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas permitindo a realização de ações preventivas e corretivas antes que essas situações se consolidem como problemas; [4] adapta o trabalho ao cliente; [5] disponibiliza os orçamentos antes do início dos gastos; [6] facilita a tomada de decisão, pois disponibiliza informações; [7] aumenta o controle gerencial porque o detalhamento foi realizado; [8] facilita e orienta as revisões da estrutura do projeto; [9] otimiza a alocação de pessoas, equipamentos e materiais; [10] documenta e facilita as estimativas para futuros projetos.

Este tema será abordado novamente através da apresentação de resultados de pesquisa do PMI no item 2.8.4.

2.7 RESISTÊNCIA À GESTÃO DE PROJETOS

A Gestão de Projetos exige uma mudança cultural e isso gera uma resistência natural: a resistência à mudança. Prado e Archibald (2004, p. 88) esclarecem que “o gerenciamento de projetos é um processo de mudança na cultura e nas práticas gerenciais e os resultados não aparecem da noite para o dia”.

Chiavenato (2004, p. 150) explica que “a resistência das pessoas às mudanças dentro das organizações é tão comum quanto a própria mudança. [...] Quando o administrador decide sobre qualquer tipo de mudança a ser feita na organização, ele se defronta naturalmente

com a resistência das pessoas”. O autor acrescenta que a resistência à mudança significa um comportamento contrário a efetivação da mudança, e pode ocorrer por aspectos lógicos, psicológicos ou sociológicos, conforme o Quadro 8.

Quadro 8: Tipos de resistência à mudança

Aspectos lógicos Objeções racionais e lógicas	<ul style="list-style-type: none"> • Interesses pessoais: desejo de não perder regalias • Tempo requerido para ajustar-se às mudanças • Esforço extra para reaprender as coisas • Custos pessoais das mudanças • Dúvida quanto à viabilidade da mudança
Aspectos psicológicos Atitudes emocionais e psicológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Medo do desconhecido • Dificuldade de compreender a mudança • Baixa tolerância pessoal à mudança • Falta de confiança nas outras pessoas • Necessidade de segurança e de <i>status quo</i>
Aspectos sociológicos Interesses de grupos e fatores sociológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Coalizões políticas • Valores sociais opostos • Visão estreita e paroquial • Interesses ocultos • Desejo de manter os colegas atuais

Fonte: Chiavenato (2004, p. 151)

Outro tipo de resistência comum é a resistência ao controle. As práticas de gerenciamento de projetos aprimoram o controle à medida que os planos ficam formalizados e são estabelecidos claramente escopo, cronograma, custo, qualidade. As pessoas passam a ter um prazo evidente para cumprir e isso pode gerar resistência.

Sobre a resistência ao controle Maximiano (2007, p. 372) afirma que:

Um dos fenômenos mais importantes do comportamento humano que afeta a maneira como as organizações são administradas é a resistência ao controle. O principal motivo para a resistência ao controle é o sentimento de perda de liberdade, um dos valores centrais da existência humana. No entanto, objetivos e padrões de controle são parte do processo de administração. Para serem eficazes, precisam ser compatíveis com as pessoas.

O excesso de burocracia também costuma ser um fator de resistência.

Prado e Archibald (2006, p. 88) esclarecem que o “gerenciamento de projetos possui rituais próprios. Às vezes estes rituais não são corretamente entendidos e são vistos como burocráticos, acadêmicos e não agregadores de resultados”.

Kerzner (2006, p. 311) afirma que “a burocracia excessiva custa milhões de dólares para ser elaborada e pode desperdiçar tempo precioso. As atividades de projetos funcionam muito melhor quando se usam formulários, orientações e listas de verificação em vez de políticas e procedimentos mais rígidos”.

No contexto de evitar o excesso de burocracia em gestão de projetos, vale ressaltar a publicação do ‘Manifesto Ágil’ em 2001 como resultado de um encontro de dezessete profissionais de gerenciamento de projetos com ideias independentes ligados a várias metodologias de desenvolvimento. O texto apresenta o seguinte conteúdo¹³:

O Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software
 Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo. Através deste trabalho, passamos a valorizar:

Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas
 Software em funcionamento mais que documentação abrangente
 Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos
 Responder a mudanças mais que seguir um plano

Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda.

A pesquisa *Pulse* (PMI, 2015, p. 4) revelou que as organizações de alto desempenho têm focado no “uso mais frequente de práticas ágeis/incrementais/iterativas em gerenciamento de projetos: o uso dessas práticas continua a crescer, com 38% das organizações informando uso frequente, mais 8 pontos percentuais desde 2013”.

Os níveis de resistência nas organizações brasileiras bem como o uso de metodologias ágeis serão abordados através da apresentação de resultados de pesquisa do PMI no item 2.8.8.

2.8 GESTÃO DE PROJETOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

2.8.1 Problemas frequentes em projetos públicos

A Figura 18 apresenta problemas em projetos públicos pesquisados no *PMSURVEY* e a frequência com que foram citados pelas instituições pesquisadas da Administração Direta e Indireta.

¹³ Fonte: <<http://www.agilealliance.org/pt/o-manifesto/>>

Figura 18: Problemas mais frequentes em projetos públicos



Fonte: PMI (2014b, p. 76).

2.8.2 Maturidade e indicadores de desempenho

A maioria das instituições públicas no Brasil não consegue obter plenos benefícios da Gestão de Projetos pois o nível de maturidade ainda é baixo. A *MATURITY RESERCH*, mostrou que para 68,5% das instituições públicas pesquisadas o gerenciamento de projetos ainda não possibilita trazer resultados aos seus negócios tal como seria desejado (níveis 1 e 2). Apenas 13,1% das organizações públicas estão em níveis que permitem pleno domínio e

otimização do trabalho (níveis 4 e 5) (PRADO; ANDRADE, 2015a, p. 12), conforme observado na Figura 19.

Figura 19: Nível de maturidade em GP em instituições públicas



Fonte: Prado e Andrade (2015a, p. 12).

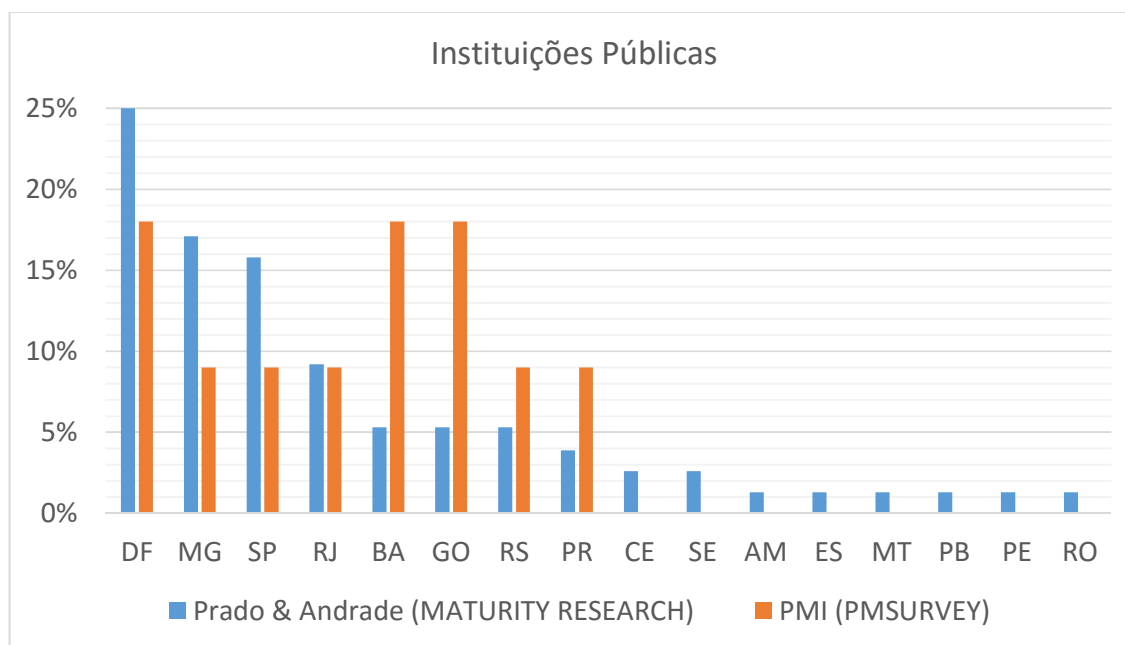
Neste contexto, verifica-se que, considerado apenas o setor público, o DF é a unidade da federação que apresentou maior nível de maturidade, conforme Tabela 1. Os estados cuja as amostras não foram representativas não foram considerados e não estão listados. A Figura 20 mostra a distribuição das instituições públicas participantes das pesquisas *MATURITY RESEARCH* e *PMSURVEY* por UF. Percebe-se uma forte participação das instituições públicas do Distrito Federal, onde foram selecionados os entrevistados do presente estudo.

Tabela 1: Maturidade em instituições públicas por UF

UF	Nível de maturidade
DF	2,72
MG	2,66
SP	2,21
RJ	1,82
Demais estados	Não informado

Fonte: Adaptado de Prado e Andrade (2015a).

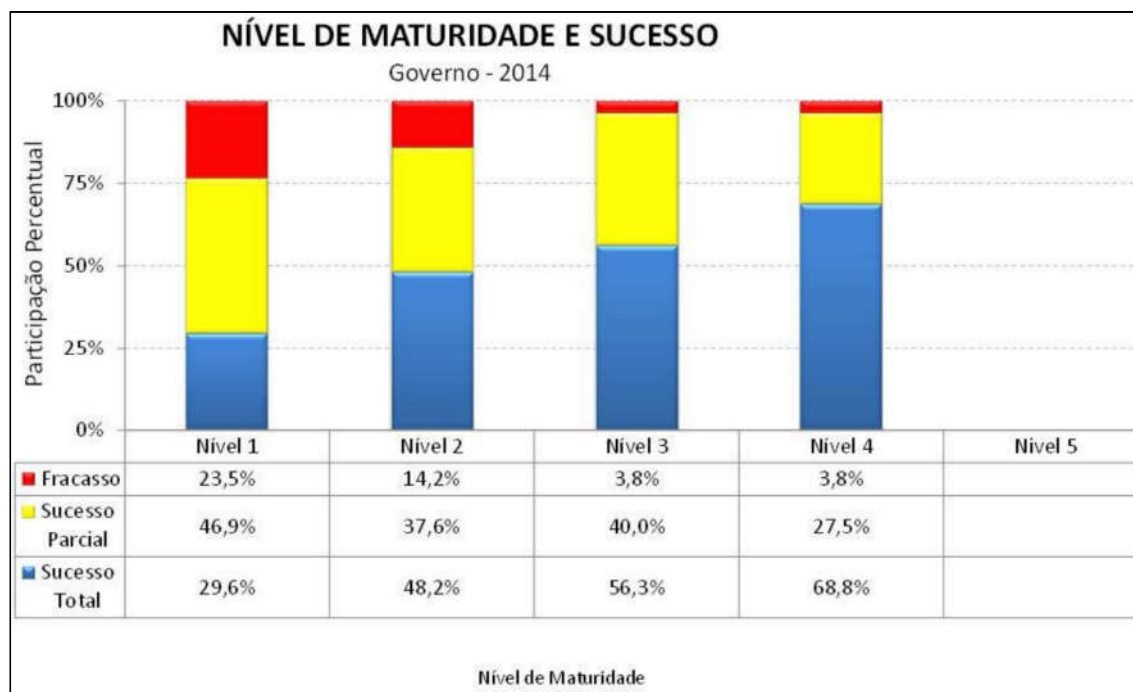
Figura 20: Distribuição dos participantes das pesquisas por UF



Fonte: Adaptado de Prado e Andrade (2015b, p. 16-17) e PMI (2014b, p. 0).

A Figura 21 mostra que, conforme o esperado, nas instituições públicas, quanto maior a maturidade, maior o nível de sucesso dos projetos.

Figura 21: Quanto maior a maturidade em GP maior o sucesso



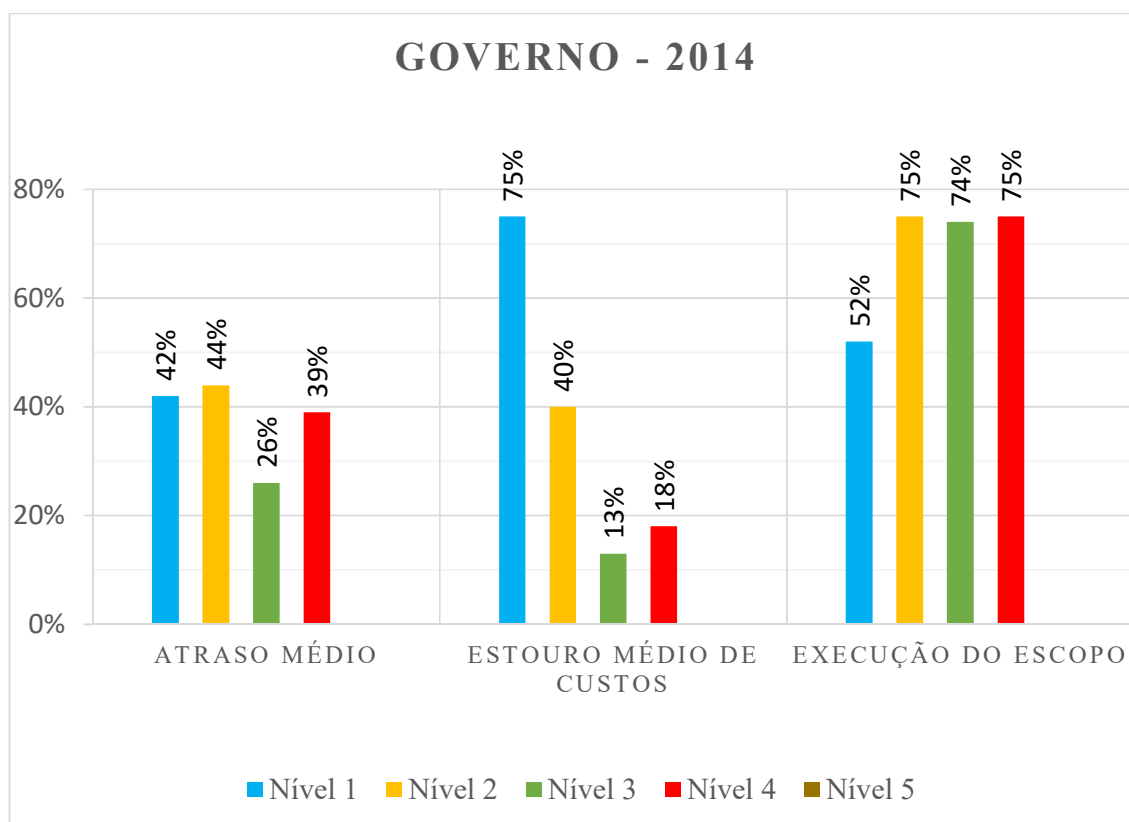
Fonte: Prado e Andrade (2015a, p. 15).

Na Figura 22 é possível verificar que, conforme a *MATURITY RESEARCH*, diferentemente dos demais estudos, para instituições públicas não ficou clara a relação entre maturidade e atraso.

O nível de estouro de custos é alto (75%) em instituições governamentais com baixa maturidade em GP (nível 1), e reduz com o aumento da maturidade (nível 3 e 4), o que mostra a importância de investimento em GP em instituições públicas, especialmente por se tratar de recursos públicos.

Observa-se que existe aumento na execução de escopo conforme aumenta a maturidade, mas nesta pesquisa não houve aumento significativo a partir do nível 2.

Figura 22: Indicadores de sucesso em GP



Fonte: Adaptado de Prado e Andrade (2015, p. 20-22).

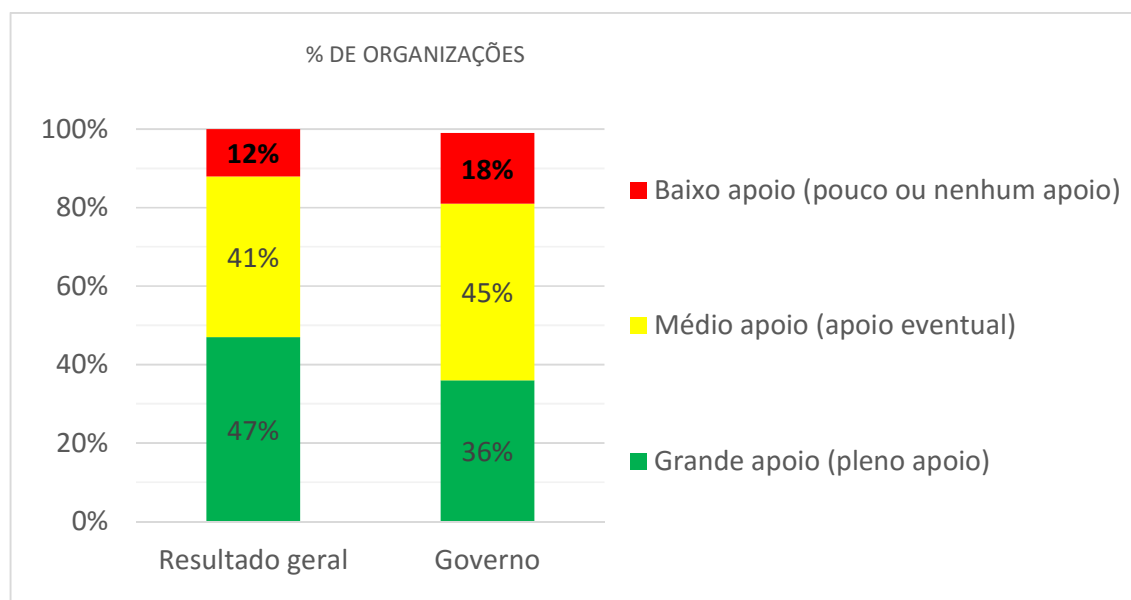
Segundo Prado e Andrade (2015a, p. 4) a descontinuidade na Administração Pública dificulta o aumento da maturidade em GP.

Organizações governamentais passam por mudanças profundas à cada troca de governo, o que dificulta um crescimento sustentável da maturidade. Notamos que, mesmo em casos de maturidade elevada, há fracassos e atrasos, podendo ser causados por cortes de orçamento, atrasos de pagamentos (reflexos de momentos crise) e por impactos do período eleitoral, que restringe diversas ações do governo.

2.8.3 Apoio da Alta Administração

A Figura 23 mostra que conforme resultados do *PMSURVEY*, o nível de apoio da alta administração ao GP é maior quando se considera o resultado geral da pesquisa que inclui a iniciativa privada, especialmente se considerado as organizações que informaram receber grande apoio da Alta Administração.

Figura 23: Nível de apoio da alta administração ao GP



Fonte: Adaptado de PMI (2014a, p. 8; 2014b, p. 8).

2.8.4 Percepção de benefícios e de valor agregado

Comparando-se dados do *PMSURVEY* apresentados na , observa-se que, conforme esperado, os benefícios decorrentes da GP são percebidos com maior frequência quando se considera o grupo ‘resultado geral’ (quando se considera as organizações da iniciativa privada) do que quando se considera o grupo ‘governo’ (quando se consideram apenas as instituições públicas).

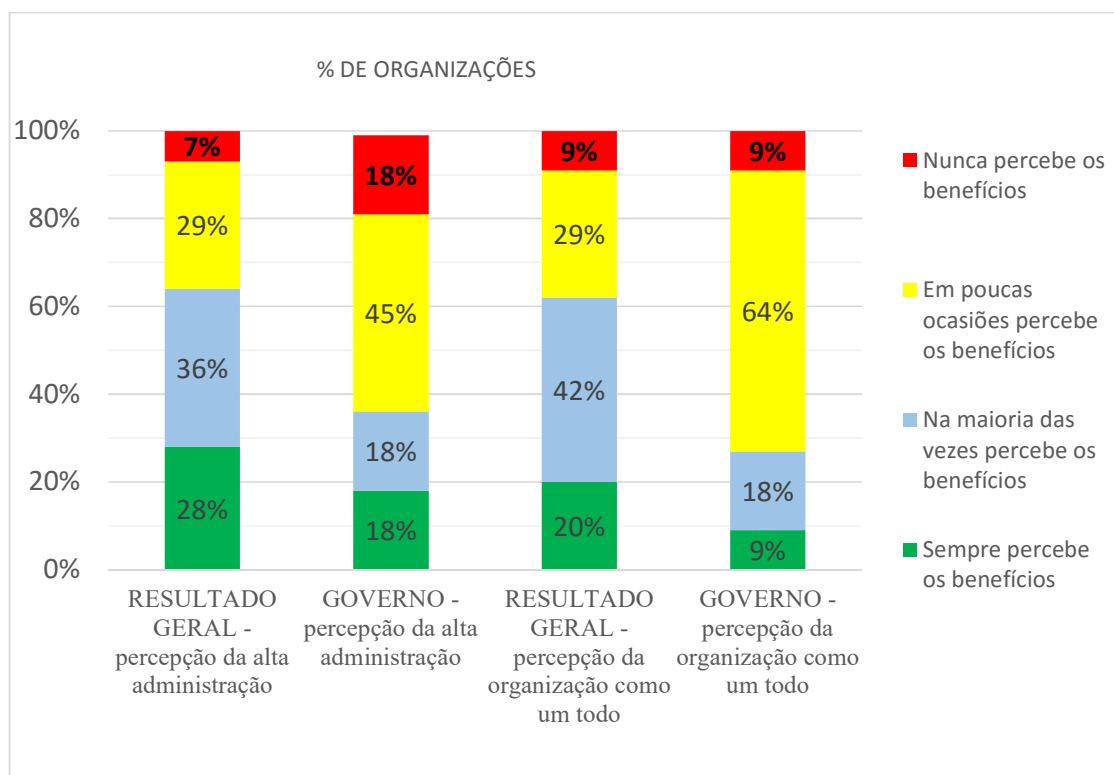
Analisando a ‘percepção da alta administração’, verifica-se que: [1] para o grupo ‘resultado geral’ a alta administração em mais de 60% das organizações ‘sempre percebe os benefícios’ ou ‘na maioria vezes percebe os benefícios’; [2] no grupo ‘governo’ este índice cai para 36%.

Analisando apenas os resultados relativos ao grupo ‘governo’ (apenas instituições públicas), verifica-se que: comparando-se a ‘percepção da alta administração’ e com a percepção da ‘organização como um todo’, não é possível estabelecer uma relação clara. A ‘alta

administração' 'sempre percebe os benefícios' com mais frequência do que a 'organização como um todo'. Porém, a 'alta administração' também apresenta os piores resultados quando se compara a frequência em que 'nunca se percebe os benefícios'.

- Comparando a frequência com que a 'alta administração' e a 'organização como um todo' 'sempre percebe os benefícios' da GP, verifica-se que o grupo 'alta administração' apresentou resultados mais favoráveis (18%) do que o grupo 'organização como um todo' (9%);
- Comparando a frequência com que a 'alta administração' e a 'organização como um todo' 'nunca percebem os benefícios' da GP, verifica-se que o grupo 'alta administração' apresentou resultados menos favoráveis (18%) do que o grupo 'organização como um todo' (9%).

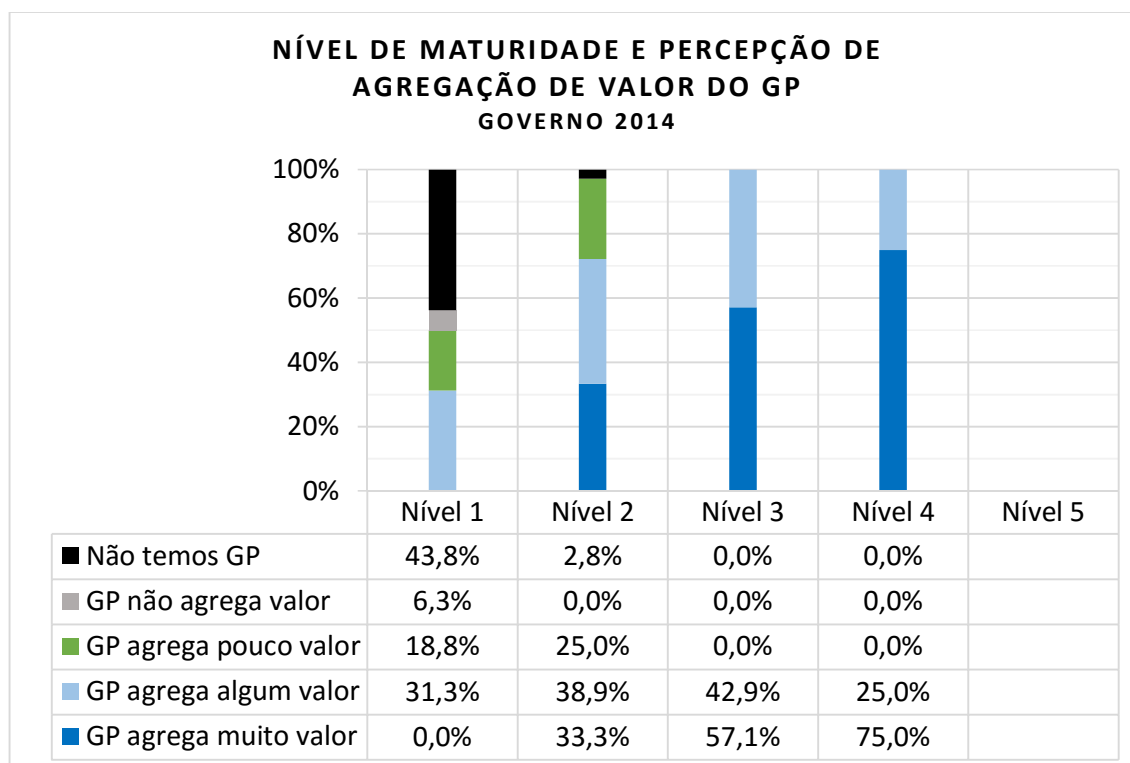
Figura 24: Grau de percepção dos benefícios decorrentes do GP



Fonte: Adaptado de PMI (2014a, p. 77-78; 2014b, p. 77-78).

Na Figura 25 os resultados da *MATURITY RESEARCH* demonstram que a percepção da importância do gerenciamento de projetos para agregar valor às organizações (pela alta administração) é maior em organizações com maior maturidade (nível 3 e 4) do que em organizações de baixa maturidade em GP (nível 1 e 2) (PRADO; ANDRADE, 2015a).

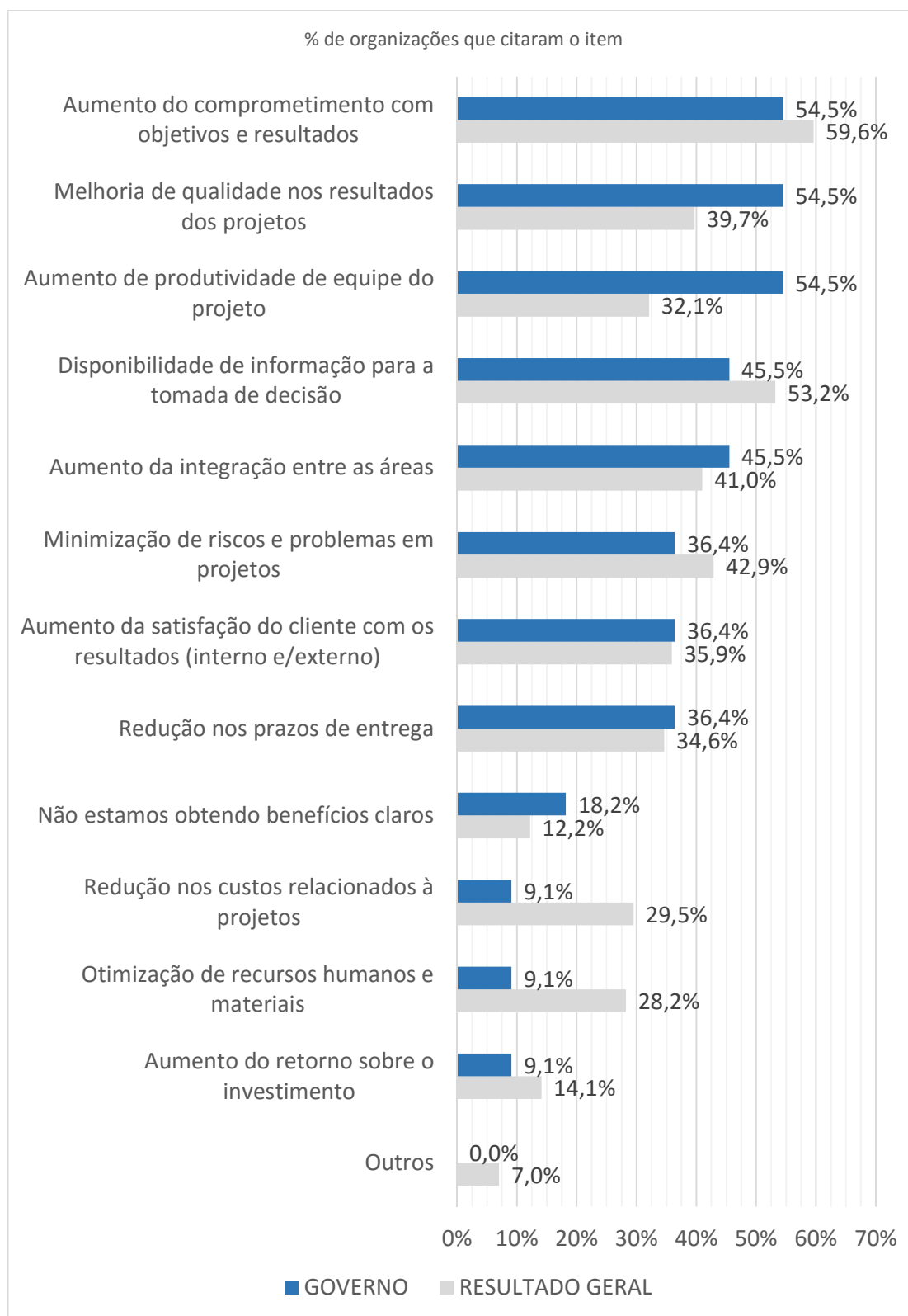
Figura 25: Percepção de agregação de valor em GP



Fonte: Prado e Andrade (2015a, p. 19).

A Figura 26 apresenta a frequência com que os benefícios do GP foram citados pelos participantes do *PMSURVEY*, comparando os dados de instituições públicas com o resultado geral que inclui as organizações da iniciativa privada.

Figura 26: Benefícios que as organizações têm obtido com GP



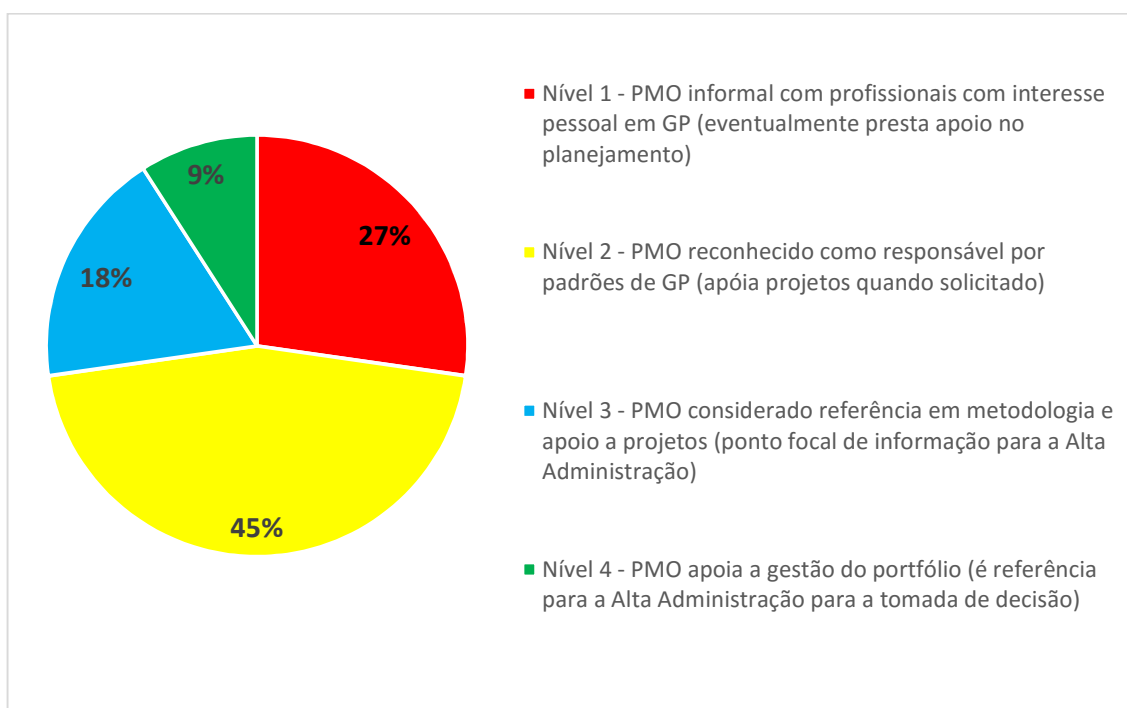
Fonte: Adaptado de PMI (2014a, p. 79; 2014b, p. 79).

2.8.5 PMOs (Escritórios de Projetos)

As pesquisas *PMSURVEY* e *MATURITY RESEARCH* indicaram que entre as organizações públicas pesquisadas, 64% (PMI, 2014b, p. 25), e 75% (PRADO; ANDRADE, 2015c, p. 4) possuem PMO, sendo que mais da metade possui até 5 pessoas na equipe do setor (PRADO; ANDRADE, 2015c, p. 5).

A Figura 27 apresenta resultados do *PMSURVEY* de distribuição dos PMOs de instituições públicas por nível de maturidade, onde o estágio inicial de maturidade é o nível 1.

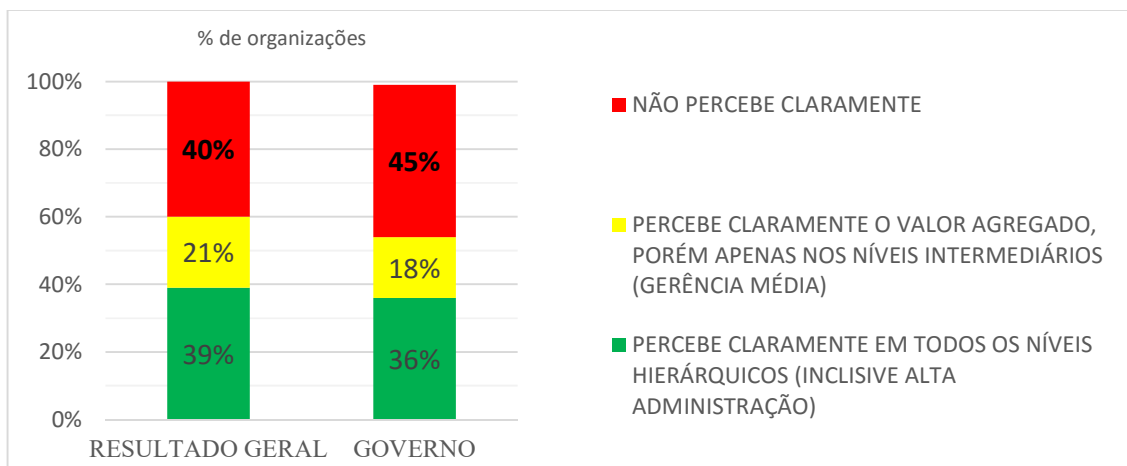
Figura 27: Nível de maturidade dos PMOs



Fonte: PMI (2014b, p. 34).

A Figura 28 apresenta a percepção da agregação de valor do PMO por parte das organizações, comparando os resultados obtidos no *PMSURVEY* quando são considerados o resultado geral e apenas as instituições públicas. Ressalta-se que grande parte das instituições (40 – 45%), não percebe claramente a agregação de valor do PMO, e que os dados obtidos considerando apenas instituições públicas são semelhantes ao resultado geral, considerando as instituições privadas.

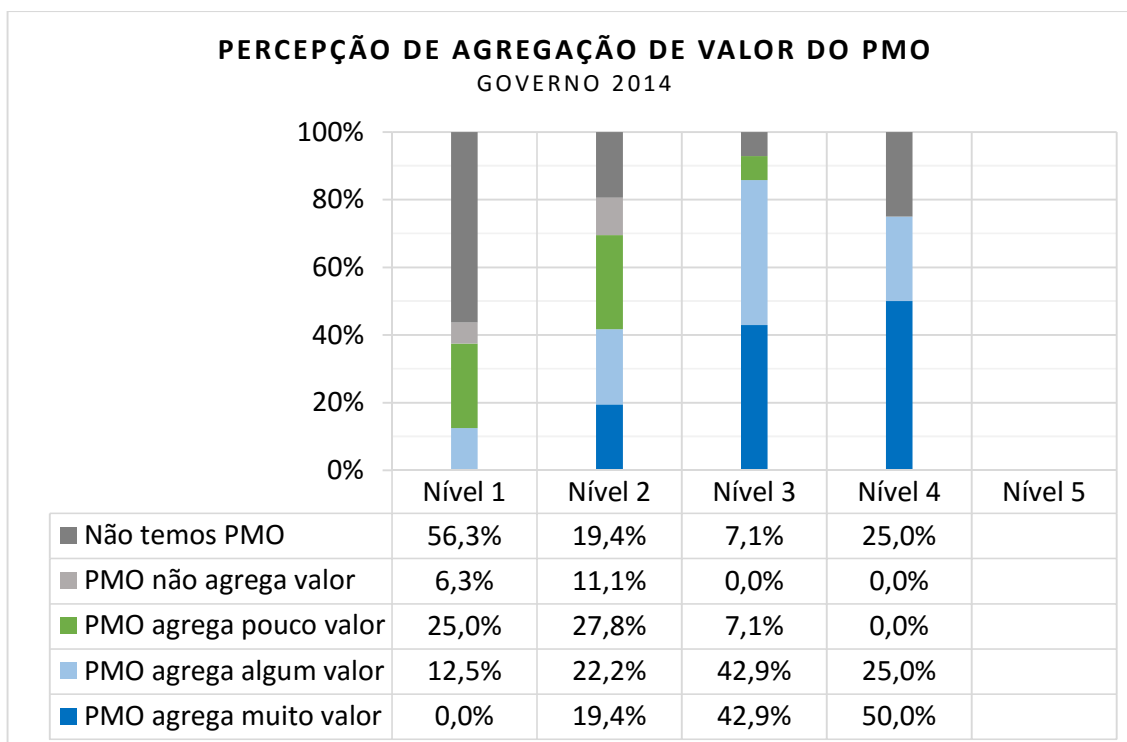
Figura 28: Percepção de agregação de valor do PMO por parte das organizações



Fonte: Adaptado de PMI (2014a, p. 36; 2014b, p. 36).

A Figura 29 mostra resultados da *MATURITY RESEARCH* onde pode ser constatado que quanto maior o nível de maturidade, maior a percepção de agregação de valor do PMO. (PRADO; ANDRADE, 2015c). Considerando que mais de 68% das organizações encontram-se no nível 1 ou 2, os resultados reforçam a os dados da Figura 28 sobre a pouca percepção de agregação de valor do PMO.

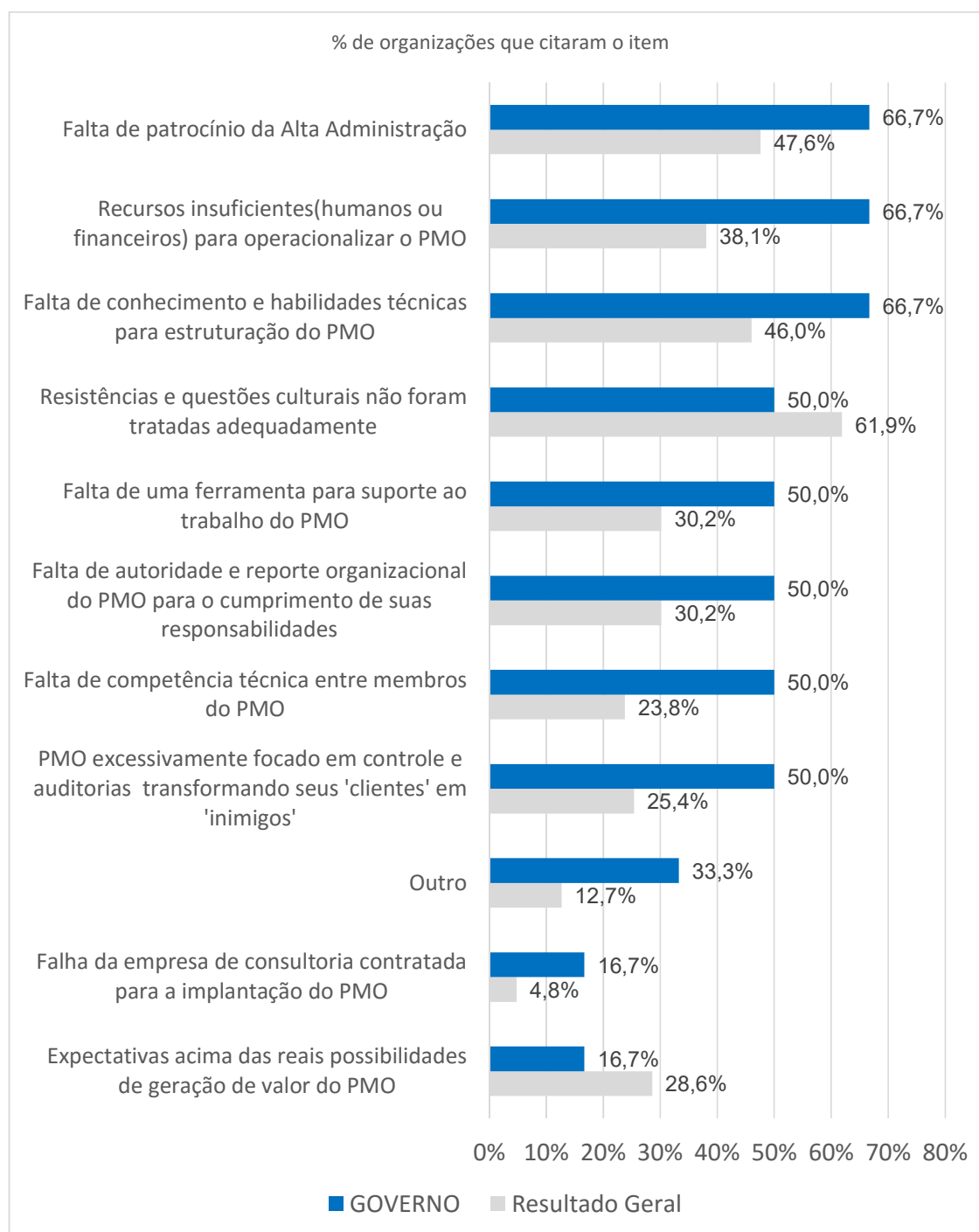
Figura 29: Maturidade e percepção de agregação de valor do PMO



Fonte: Prado e Andrade (2015c, p. 7).

A Figura 30 apresenta resultados do *PMSURVEY* sobre os principais motivos que levaram ao fracasso a implementação do PMO relatando a frequência com que as organizações citaram cada fator. Na Figura 30 foi feita uma comparação entre os resultados obtidos considerando apenas instituições públicas e considerando o resultado geral

Figura 30: Motivos que levaram ao fracasso a implementação de PMO

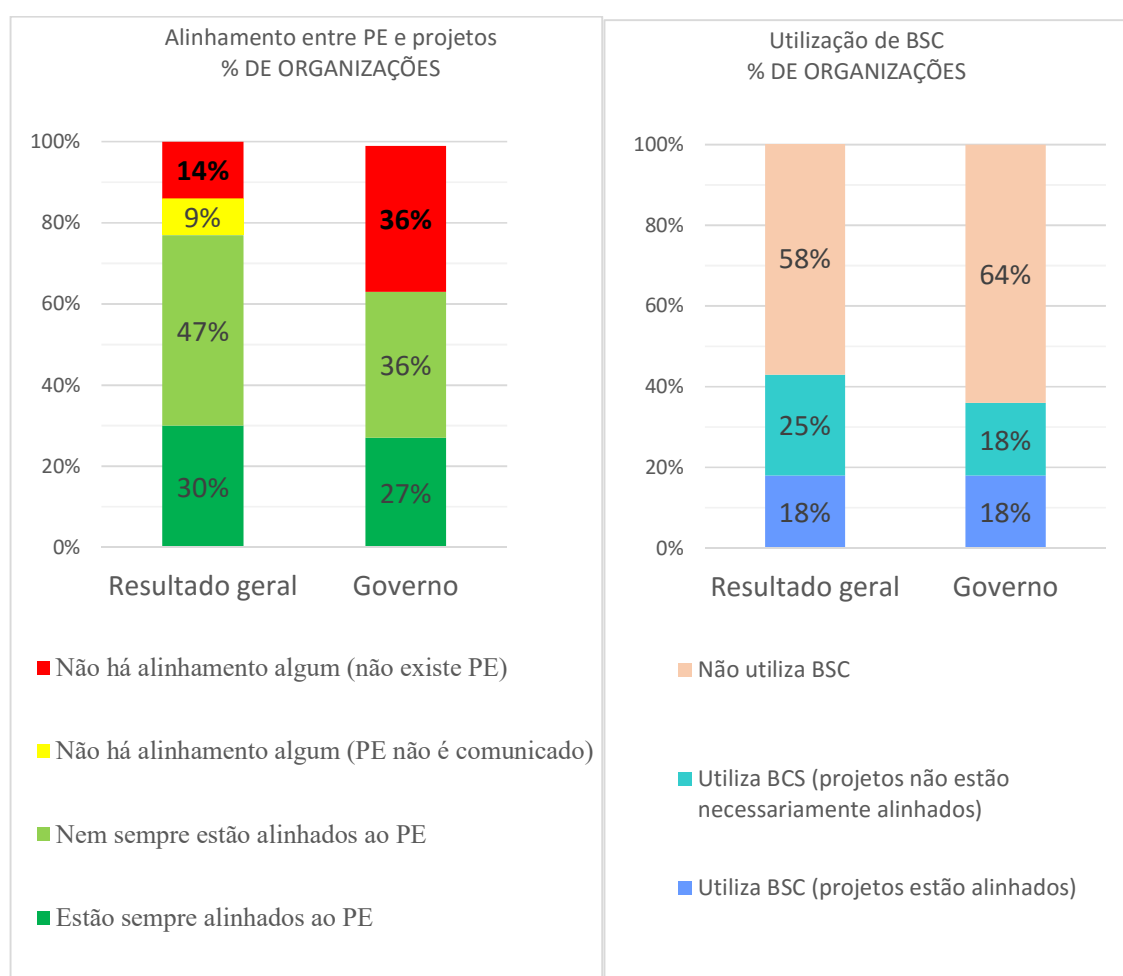


Fonte: PMI (2014a, p. 38; 2014b, p 38).

2.8.6 Alinhamento Estratégico dos Projetos

O alinhamento estratégico é um fator crítico de sucesso muito importante na GP e citado por vários autores, conforme abordado no item 2.2. Porém, na Figura 31 pode ser observado que resultados do *PMSURVEY* demonstram que nem sempre os projetos estão alinhados à estratégia. É possível concluir pela comparação que nas instituições públicas pesquisadas o BSC é uma ferramenta de Gestão Estratégica utilizado em mais da metade das organizações (36%) que realizam o PE (63%).

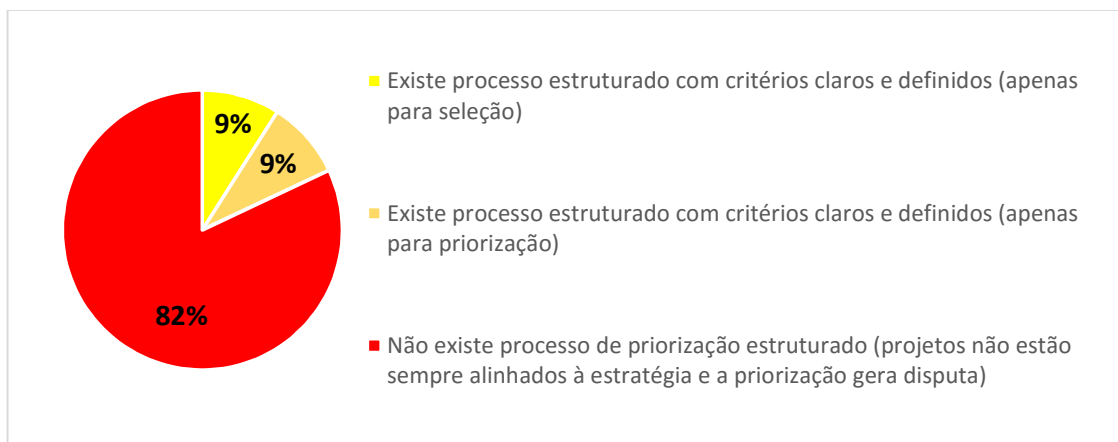
Figura 31: Existência de PE, uso de BSC e alinhamento entre projetos e estratégia



Fonte: Adaptado de PMI (2014a, p. 17-18; 2014b, p. 17-18).

A Figura 32 mostra que 82% das instituições públicas pesquisadas não possui um processo estruturados com critérios claros e definidos para a priorização e seleção de projetos, gerando conflitos devido à competição por alocação de recursos. O critério deveria ser o alinhamento à estratégia, conforme apresentado no item 2.2.

Figura 32: Existência de critérios de seleção e priorização de projetos



Fonte: Adaptado de PMI (2014b, p. 19).

2.8.7 Comprometimento com o trabalho

Projetos gerenciados por servidores públicos com baixo comprometimento possuem menos chance de sucesso. Newton (2011 apud NORO; BONZATTI, 2013, p. 88-89) afirma que os gerentes de projetos que trabalham com “paixão e iniciativa” possuem mais chance de sucesso em seus projetos. O autor define ‘senso de posse e envolvimento’ como uma característica desejável ao gerente de projeto, descrevendo-a da seguinte forma:

Um estado emocional que faz com que as pessoas se importem passionavelmente [com o projeto] com uma maneira de trabalhar intensa e eficaz. Essa força envolve os colaboradores em uma atividade, fazendo com que se sintam responsáveis por ela, mesmo que não sejam. Excelentes gestores de projetos conseguem criar esse sentimento em suas equipes e nos *stakeholders* do projeto, de modo que, esses gestores, além das habilidades e competências em gestão de projetos, necessitam também de paixão e iniciativa.

Vale, Lima e Queiroz (2011) afirmam que o mau desempenho do Estado em parte é resultante de falta de comprometimento, competência e qualificação do servidor público.

Conforme Odélius (2010), existe falta de comprometimento mesmo entre os gestores, o que impacta nos resultados no serviço público.

Pesquisa realizada por Bastos e Borges-Andrade (2002, p. 38-39) mostrou que no contexto da administração pública direta, predomina entre os servidores um comportamento de [1] baixo comprometimento organizacional, [2] predominância de trabalhadores descomprometidos, [3] maior presença de trabalhadores comprometidos apenas com sua própria carreira.

Nascimento, Emmendoerfer e Gava (2014, p. 221) afirmam que:

Gestores reconhecem que suas decisões cotidianas são influenciadas pela percepção quanto ao comprometimento dos membros de sua equipe. Contudo, reconhecem que as decisões tomadas de forma majoritária ‘em favor’ dos trabalhadores percebidos

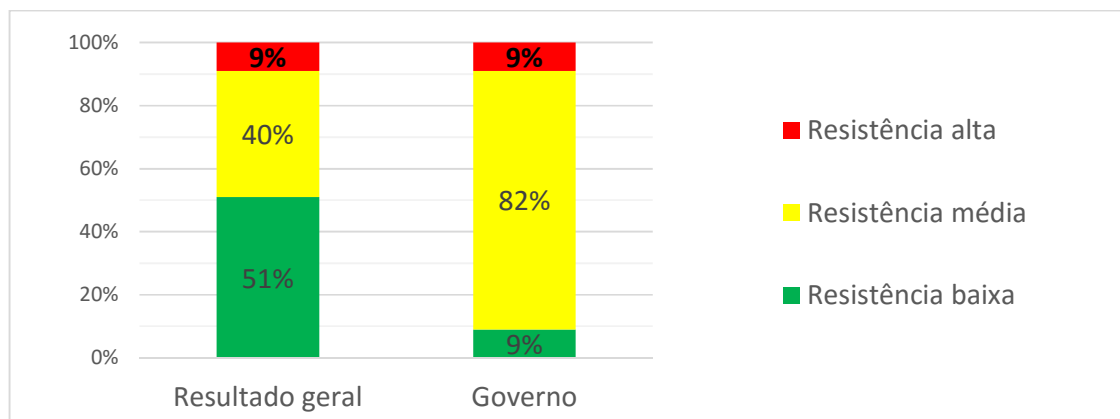
como comprometidos, em especial nas situações de delegação de responsabilidades, podem sobrecarregar tais servidores, o que pode gerar consequências negativas tanto para o indivíduo quanto para a organização.

A influência do comprometimento das pessoas nos resultados da organização é ainda mais relevante na Administração Pública, visto que os servidores contam com estabilidade e, diferentemente do setor privado, não possuem um chefe focado em obter lucro e consequentemente em coibir a baixa produtividade. O constante aumento das demandas por serviços públicos e a escassez de recursos reforça a importância do comprometimento. (MAIA; BASTOS, 2011).

2.8.8 Resistência à Gestão de Projetos

A Figura 33 apresenta comparação dos resultados do *PMSURVEY* relativos ao nível de resistência à GP obtidos considerando as organizações de modo geral, com os resultados obtidos quando consideradas apenas as instituições públicas. Pode ser observado que mais de 90% das instituições públicas apresentam resistência média ou alta, enquanto o resultado geral é menor que 50%.

Figura 33: Nível de resistência à GP



Fonte: Adaptado de PMI (2014a, p. 7; 2014b, p. 7).

As metodologias ágeis são metodologia com um maior foco na comunicação e na interação entre as partes interessadas e menos detalhamento da documentação do projeto se comparado ao método tradicional. As metodologias ágeis são utilizada em 87,5% das organizações públicas pesquisadas, sendo o Scrum a metodologia mais empregada, tendo sido citada por 75% dos participantes. (PMI, 2014b, p. 44). Além disso, 27, 3% das organizações públicas pesquisadas informaram pretende investir em práticas de gerenciamento ágil de projetos. (PMI, 2014b, p. 80).

O referencial teórico procurou apresentar o contexto atual da Gestão de Projetos com foco na realidade das instituições públicas. Os dados buscados tiveram como objetivo complementar, validar ou confrontar as percepções da autora a respeito do tema para embasar o delineamento da pesquisa, conforme será apresentado no capítulo a seguir.

3 MÉTODOS DE PESQUISA

A presente pesquisa teve como finalidade analisar a efetividade da Gestão de Projetos em instituições públicas identificando seus fatores críticos de sucesso na percepção de integrantes do PMI-DF. Neste contexto, neste capítulo será descrita a metodologia utilizada.

3.1 TIPOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para a classificação da pesquisa toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2000, p. 46-50), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, trata-se de pesquisa descritiva porque teve como objetivo ‘analisar a efetividade da Gestão de Projetos em instituições públicas identificando seus fatores críticos de sucesso na percepção de integrantes do PMI-DF’. A pesquisa descritiva expõe características de determinado fenômeno podendo estabelecer correlações entre variáveis, sem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve. (VERGARA, 2000, p. 47). Porém, ressalta-se que é possível que a pesquisa descritiva sirva para [1] proporcionar uma nova visão do problema e [2] vá além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação, podendo aproximar-se respectivamente da pesquisa exploratória e da pesquisa explicativa. (GIL, 2002, p. 42).

Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se como bibliográfica e de campo.

Pesquisa bibliográfica porque para o embasamento teórico-metodológico do trabalho foi realizada investigação sobre a fundamentação teórica de GP e coletados dados publicados sobre o contexto da GP em instituições públicas. Vergara (2000, p. 48) conceitua a pesquisa bibliográfica como “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Pesquisa de campo porque houve coleta de dados primários sobre o contexto da GP em instituições públicas através de entrevistas do tipo por pauta com integrantes do PMI. Vergara (2000, p. 47-48) define pesquisa de campo como a “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas [...]”.

Entrevista para Vergara (2000, p. 55) é o meio de coleta de dados onde o entrevistador faz perguntas e o entrevistado responde verbalmente. A presença física de ambos é necessária no momento da entrevista, mas caso exista a disponibilidade de mídia interativa, a

presença física se torna dispensável. As entrevistas realizadas neste trabalho são classificadas, segundo a visão de Vergara (2000) como ‘entrevista por pauta’, tipo onde “o entrevistador agenda vários pontos para serem explorados com o entrevistado”, e tem mais profundidade. O roteiro de entrevista encontra-se no Apêndice A.

Quanto ao tratamento dos dados, a pesquisa é classificada como qualitativa. “A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização” entre outros aspectos. (GOLDENBERG, 1997, p. 34 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31-32).

Ainda sobre a pesquisa qualitativa Deslauriers (1991, p. 58 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32) complementa:

Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

O presente estudo refere-se ao contexto da gestão de projetos, no âmbito das instituições públicas. Para esta análise levou-se em consideração a percepção de integrantes do PMI-DF obtidos através de entrevista.

As informações que serão apresentadas nesta seção foram coletadas nos sites do PMI Global, PMI-Brasil e PMI-DF.

O PMI, *Project Management Institute*, ou em português, Instituto de Gerenciamento de Projetos, é a uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos¹⁴. Tem como finalidade fomentar a profissão de Gestão de Projetos, de programas e de portfólios. Foi fundado em 1969, portanto, há quase meio século. A instituição visa normatizar e desenvolver a gerência de projetos em todo mundo. É sediado na Pennsylvania - EUA, possui mais de 700.000 membros¹⁵ distribuídos em quase todos os países do mundo¹⁶. Suas publicações, padrões de gerenciamento e certificações representam o estado da arte sobre gerenciamento de projetos, com reconhecimento mundial.

O PMI possui 12 ‘padrões globais’ que são publicações de melhores práticas na área de Gestão de Projetos. São documento elaborado por um processo consensual, que fornece

¹⁴ Fonte: <https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatisPMI.aspx>

¹⁵ Fonte: <https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatisPMI.aspx>

¹⁶ Fonte: <https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatisPMI.aspx>

diretrizes, regras e características para o tópico que está tratando. São desenvolvidos por profissionais voluntários com qualificação e experiência. Estas publicações estabelecem a padronização da linguagem em Gestão de Projetos. Dos doze padrões globais do PMI, quatro são ditos ‘fundamentais’: [1] Guia PMBOK® - Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (quinta edição); [2] Padrão para Gerenciamento de Programas (terceira edição); [3] Padrão para Gerenciamento de Portfólio (terceira edição); [4] OPM3® - Modelo de Maturidade para Gerenciamento de Projetos para Organizações (segunda edição).

O PMI possui oito programas de certificações mundialmente reconhecidas que atestam a competência dos profissionais que as possuem. Trata-se de provas aplicadas pelo PMI onde os profissionais aprovados recebem a certificação. São elas¹⁷: [1] Certificação PMP® – Profissional de Gerenciamento de Projetos; [2] Certificação CAPM® – Profissional Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos; [3] Certificação PfMP® - Profissional de Gerenciamento de Portfólio; [4] Certificação PMI-PBA® - Profissional em Análise de Negócios; [5] Certificação PgMP® – Profissional de Gerenciamento de Programas; [6] Certificação PMI-SP® – Profissional em Gerenciamento de Cronograma; [7] Certificação PMI-RMP® – Profissional em Gerenciamento de Riscos e [8] Certificação PMI-ACP® – Profissional Certificado em Métodos Ágeis.

O PMI possui cerca de 280 representações locais¹⁸ em todo o mundo chamados ‘capítulos’. No Distrito Federal existe o PMI - Capítulo Distrito Federal, ou simplesmente PMI-DF.

Cabe ressaltar que as representações locais do PMI se organizam por regiões de abrangência. Assim, no caso do Distrito Federal, temos a seguinte estrutura ‘hierarquizada’: PMI-Global, PMI-Latino América, PMI-Brasil e PMI-DF.

O Quadro 9 apresenta estatísticas do PMI no Brasil e na América Latina com número de membros do PMI, certificados PMP®, CAPM® e PMI-ACP® e capítulos do PMI.

¹⁷ Fontes: <http://www.pmi.org/Certification.aspx> e <https://brasil.pmi.org/brazil/CertificationsAndCredentials.aspx>

¹⁸ Fonte: <http://www.pmi.org/en/About-Us/About-Us-What-is-PMI.aspx>

Quadro 9: Estatísticas do PMI no Brasil e na América Latina

	América Latina	Brasil
Membros do PMI	32.108	12.686
PMP [®] s	33.222	16.348
CAPM [®] s	2.192	682
PMI-ACP [®] s	266	147
Capítulos de PMI	33	15
Estatísticas compiladas em 30 de junho de 2015.		

Fonte: E-mail enviado pelo PMI¹⁹ em 5 de agosto de 2015

O PMI está presente em quase 60% das unidades federativas brasileiras, e em 100% do sul e sudeste do país, conforme destacado na Figura 34:

Figura 34: Os 15 capítulos do PMI no Brasil



Fonte: Adaptado de <https://brasil.pmi.org/brazil/PMIChapters/BrazilianChapters.aspx>

¹⁹ noticiasbrasil@pmi.org

O PMI-DF iniciou as suas atividades em 1999. É uma entidade sem fins lucrativos dedicada ao avanço do estado-da-arte em gerenciamento de projetos. Seus objetivos são fomentar o profissionalismo no gerenciamento de projetos, estimular a aplicação do gerenciamento de projetos e prover um fórum reconhecido para discussão e troca de experiências e conhecimento entre os profissionais²⁰.

A missão do PMI-DF é “servir aos interesses profissionais de seus filiados e contribuir para o desenvolvimento da comunidade de gerenciamento de projetos no Distrito Federal”²¹ e a associação tem como visão “ser reconhecido como a mais forte referência em Gerenciamento de Projetos no Distrito Federal, congregando uma comunidade crescente e colaborativa”. Seus valores são: “voluntariado, educação, responsabilidade social, ética, profissionalismo, transparência e comprometimento”²².

O PMI-DF é composto por uma Diretoria Executiva - com um Presidente, um Vice-presidente e 8 Diretores²³ - um Conselho Consultivo, com dois Conselheiros²⁴, e um Conselho Fiscal também com 2 Conselheiros²⁵.

3.3 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

A meta na seleção dos participantes era entrevistar entre 4 e 6 profissionais com ‘reconhecido conhecimento teórico e experiência prática em Gestão de Projetos em instituições públicas’. A seleção dos participantes ocorreu através da indicação de profissionais pelo PMI-DF, que identificou quatro voluntários para a participarem da pesquisa. que doravante serão identificados conforme o Quadro 10.

Quadro 10: Codificação dos entrevistados

Codificação dos entrevistados
Entrevistado 1
Entrevistado 2
Entrevistado 3
Entrevistado 4

²⁰ Fonte: <http://www.pmidf.org/sobre-o-pmi-df/quem-somos>

²¹ Fonte: <http://www.pmidf.org/sobre-o-pmi-df/quem-somos>

²² Fonte: <http://www.pmidf.org/sobre-o-pmi-df/quem-somos>

²³ Fonte: <http://www.pmidf.org/sobre-o-pmi-df/diretoria-executiva>

²⁴ Fonte: <http://www.pmidf.org/sobre-o-pmi-df/conselho-consultivo>

²⁵ Fonte: <http://www.pmidf.org/sobre-o-pmi-df/conselho-fiscal>

Fonte: Elaborado pela autora.

O PMI-DF indicou os entrevistados baseado no perfil abaixo, definido previamente pela pesquisadora:

- Dirigentes do PMI que atuem em instituições públicas; e/ou
- Profissionais certificados PMP® que atuem em PMOs de instituições públicas há pelo menos 3 anos.

Porém, no decorrer da identificação dos profissionais pelo PMI-DF, alguns critérios precisaram ser ajustados, mas manteve-se o perfil de profissionais com ‘reconhecido conhecimento teórico e experiência prática em Gestão de Projetos em instituições públicas’, obtendo-se o seguinte delineamento de participantes:

Quadro 11: Perfil dos participantes da pesquisa

Perfil dos entrevistados			Quantidade
Quantidade total de entrevistados			4
Distribuição por gênero	Masculino		4
Distribuição por faixa etária	Acima de 50 anos		3
	De 30 a 39 anos		1
Certificação PMP®	Quantidade de certificados PMP®		4
	Distribuição por tempo de certificação	9 anos ou mais	2
		6 a 8 anos	1
		3 a 5 anos	1
Quantidade de profissionais com pós-graduação (<i>latu-sensu</i>)			4
Quantidade de servidores públicos			4
Quantidade de dirigentes ou ex-dirigentes do PMI-DF			3
Quantidade de membros ou ex-membros de PMO			4
Quantidade de professores ou palestrantes de Gestão de Projetos			4

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se no Quadro 11 que todos os profissionais entrevistados possuem certificação PMP® e pós-graduação, são servidores públicos, possuem experiência em PMO e

são professores ou palestrantes na área de Gestão de Projetos. Apenas um participante nunca fez parte do grupo de dirigentes do PMI-DF.

Cabe ressaltar o alto nível de conhecimento teórico e experiência prática de todos os participantes, o que ficou evidente durante as entrevistas.

3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu através de entrevistas por pautas, conforme descrito no item 3.1, e seguiu as seguintes etapas:

- a. Contato inicial com o PMI: foi realizada breve reunião com o Presidente do PMI-DF para a definição das possibilidades de realização da pesquisa com o apoio da organização para viabilizar o delineamento da pesquisa. Neste momento foi identificado que uma pesquisa quantitativa correria o risco de não atingir amostra representativa para o estudo.
- b. Definição do perfil dos participantes: foram realizados novos contatos por e-mail e por telefone com o PMI-DF, através de seu Presidente e do Diretor de Certificação, verificando a possibilidade de realização da pesquisa através de entrevistas com seis integrantes do PMI-DF e solicitando a indicação de profissionais. A pesquisadora especificou o perfil dos profissionais (conforme o item 3.3) e sugeriu três nomes de especialistas que ela já conhecia em função de seus currículos e capacidade técnica. Também foram formalizadas as seguintes informações sobre a entrevista com o objetivo de dar transparência ao processo de coleta de dados:
 - Apresentação da pesquisadora;
 - Apresentação da pesquisa e de seus objetivos, esclarecendo que todas as perguntas do roteiro de pesquisa se referem exclusivamente a instituições públicas, e que as perguntas devem ser respondidas com base na percepção do entrevistado, fundamentada na sua experiência prática, na troca de experiências com outros servidores públicos e no conhecimento sobre a realidade de outras instituições;
 - Envio do roteiro de entrevista (contido no item 7) informando que se tratava de entrevista semi-estruturada (por pautas);
 - Informação de que a entrevista teria duração de 30 a 45 minutos;

- Comprometimento com a manutenção do sigilo em relação identificação do entrevistado;
 - Solicitação prévia de autorização para a gravação do áudio da entrevista com o objetivo de [1] evitar a anotação de dados, [2] dar maior agilidade à entrevista e [3] permitir maior concentração do entrevistador no diálogo com o entrevistado;
 - Comprometimento em não divulgar o áudio da entrevista;
 - Comprometimento em enviar a transcrição da entrevista por e-mail para eventuais ajustes pelo entrevistado.
- c. Identificação dos participantes pelo PMI-DF: foram identificados quatro profissionais que se disponibilizaram a participar da pesquisa, dos quais dois haviam sido previamente sugeridos pela pesquisadora. O PMI-DF intermediou o contato inicial entre a pesquisadora e os entrevistados.
- d. Agendamento das entrevistas com os entrevistados: foi realizado contato por e-mail com os entrevistados para o agendamento, enviando novamente todas as informações contidas no ‘item b’ deste tópico.
- e. Realização da entrevista propriamente dita: as quatro entrevistas foram presenciais, com duração de 30 a 45 minutos. O roteiro de entrevista foi seguido em parte, visto que se trata de entrevista por pautas (semi-estruturada). Frequentemente houve adequação das perguntas em função do discurso e da experiência do entrevistado, e devido a evolução da entrevista no tempo. Ressalta-se que houve preocupação em não extrapolar o tempo máximo combinado de entrevista (45 minutos).
- f. Transcrição das entrevistas: realizado pela própria pesquisadora com a finalidade de apropriação do conteúdo das entrevistas e identificação dos pontos mais relevantes para a pesquisa. Apenas os pontos mais relevantes foram transcritos.

3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

O procedimento de análise dos dados utilizado foi a análise de conteúdo, que “permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação”.

(MARCONI; LAKATOS, 2001, p. 107). A análise de conteúdo é conjunto de técnicas para análise e descrição objetiva e sistematizada do conteúdo das comunicações.

Foi realizado o cruzamento entre as informações levantadas no referencial teórico e nas entrevistas.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Não foi realizada pesquisa quantitativa por restrição de tempo, de recursos e de risco de não obtenção de respostas em número representativo.

Existe uma considerável dificuldade em conseguir autorização para obtenção de dados sobre a realidade do GP nas instituições públicas para fins de publicação apesar da lei de acesso à informação, especialmente quando se trata da exposição de pontos que precisam ser aprimorados nestas organizações. Isso dificulta a identificação de profissionais dispostos a participarem da pesquisa e limita as informações prestadas pelos entrevistados.

Desta forma, o número de entrevistados é limitado por restrição de tempo para a elaboração da pesquisa e por existência de barreiras para compartilhamento de informações estratégicas das instituições públicas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados das entrevistas. O capítulo apresentará: [1] os principais fatores críticos de sucesso apontados; [2] os níveis e os fatores de resistência; [3] a integração da Gestão de Projetos com outras áreas, incluindo Gestão Estratégica e Gestão Orçamentária; [4] a efetividade e a contribuições da Gestão de Projetos para as organizações, que também pode ser entendido como o valor agregado; [5] a gestão integrada como caminho para a efetividade; e por fim [6] será apresentada uma síntese dos resultados e discussão.

4.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Quadro 12: Principais fatores críticos de sucesso levantados

Fator crítico de sucesso citados diretamente pelos entrevistados	Entrevistado			
	1	2	3	4
Sequência ‘pessoas – metodologia – sistemas informatizados’		X	X	
Implantação gradual na medida da necessidade		X		
Pessoas (Desenvolver pessoas, definir papéis e responsabilidades, conhecimento em GP)	X	X	X	
Engessamento da estrutura organizacional	X			
Metodologia (Adequada às necessidades e ao nível de maturidade)			X	X
Sistemas informatizados			X	
Apoio da alta administração (Patrocínio)		X		X
Descontinuidade das iniciativas	X			
Chave do cofre (controle de acesso aos recursos financeiros)				X

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 12 sintetiza os principais fatores críticos de sucesso da Gestão de Projetos na Administração Pública citados diretamente pelos entrevistados quando foram questionados sobre o tema. Cabe ressaltar que durante as entrevistas outros fatores foram abordados pelos entrevistados, nos permitindo concluir que também são considerados fatores críticos de sucesso em função de seu impacto na Gestão de Projetos na visão dos entrevistados.

O Entrevistado 1 citou como principais fatores críticos de sucesso na Gestão de Projetos nas instituições públicas: [1] reduzir a descontinuidade das iniciativas e ações de cada órgão nas mudanças de governo; [2] o conhecimento em GP (que foram agrupados no Quadro 12 como ‘desenvolver pessoas’); [3] reduzir o engessamento da estrutura organizacional nos órgãos públicos.

O Entrevistado 2 citou: [1] patrocínio (apoio da alta administração); [2] implantação gradual da GP e na medida da necessidade da organização que está relacionada à necessidade de a mudança cultural, sendo isto muito complexo na Administração Pública devido ao grande número de atores e interesses envolvidos; [3] desenvolver pessoas, capacitando minimamente gerentes de projetos, membros de equipes, gerentes funcionais e executivos; e [4] realizar a implantação na sequência ‘pessoas – metodologia – sistemas informatizados’.

O Entrevistado 3 citou como principais fatores críticos de sucesso: [1] desenvolver pessoas; [2] implantar metodologia adequada ao nível de maturidade em Gestão de Projetos; [3] utilização de sistema informatizado, mas ressalta que este não é o primeiro passo na implantação da GP; [4] realizar a implantação na sequência ‘pessoas – metodologia – sistemas informatizados’.

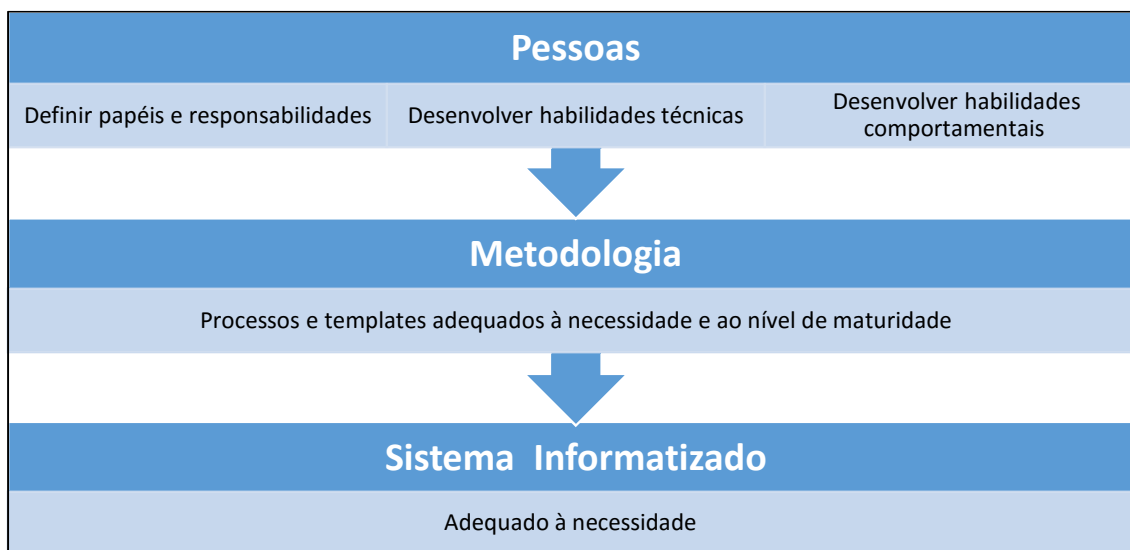
O Entrevistado 4 citou: [1] patrocínio, [2] metodologia própria - adequada para a realidade da organização; e [3] chave do cofre (liberação de recursos condicionada à utilização adequada da metodologia de projetos).

Para a apresentação dos resultados e discussão, os fatores críticos de sucesso foram agrupados em função da interligação entre eles. No grupo ‘pessoas metodologias e sistemas informatizados’ serão abordadas a ‘sequência pessoas – metodologia – sistemas informatizados’, a ‘implantação gradual na medida da necessidade’, ‘pessoas’, o ‘engessamento da estrutura organizacional’, ‘metodologia’ e ‘sistemas informatizados’. Na sequência será abordado o fator ‘apoio da alta administração’ isoladamente, em função da sua importância. Por fim, no grupo ‘demais fatores críticos de sucesso’ serão abordadas as ‘descontinuidades das iniciativas’ e a ‘chave do cofre’.

4.1.1 Pessoas, metodologias e sistemas informatizados

Ficou evidente durante as entrevistas que na implantação da GP deverá seguir a sequência ‘pessoas – metodologia - sistemas informatizados’, que está apresentado na Figura 35. Essa proposta é bem coerente com o Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos proposto por Prado e apresentado no referencial teórico.

Figura 35: Etapas da implantação da Gestão de Projetos



Fonte: Elaborado pela autora

A sequência ‘pessoas – metodologia - sistemas informatizados’ apresentada na Figura 35 quer dizer que no início da implantação deve-se primeiramente focar em pessoas: [1] definir papéis e responsabilidades, [2] desenvolver habilidades técnicas e [3] desenvolver habilidades comportamentais. [2] a implantação gradual na medida da necessidade’.

O segundo passo seria propor uma metodologia própria, adequada às necessidades e ao nível de maturidade da instituição. É muito importante que a metodologia seja flexível, não contenha *templates* ou campos de *templates* que sejam obrigatórios e não agreguem valor, pois isso é um fator que traz ineficiência e resistência.

O terceiro passo é o investimento em sistema informatizado, considerado um fator importante, mas que só deve ser uma prioridade após obter-se alguma evolução em relação às pessoas e existir uma metodologia definida.

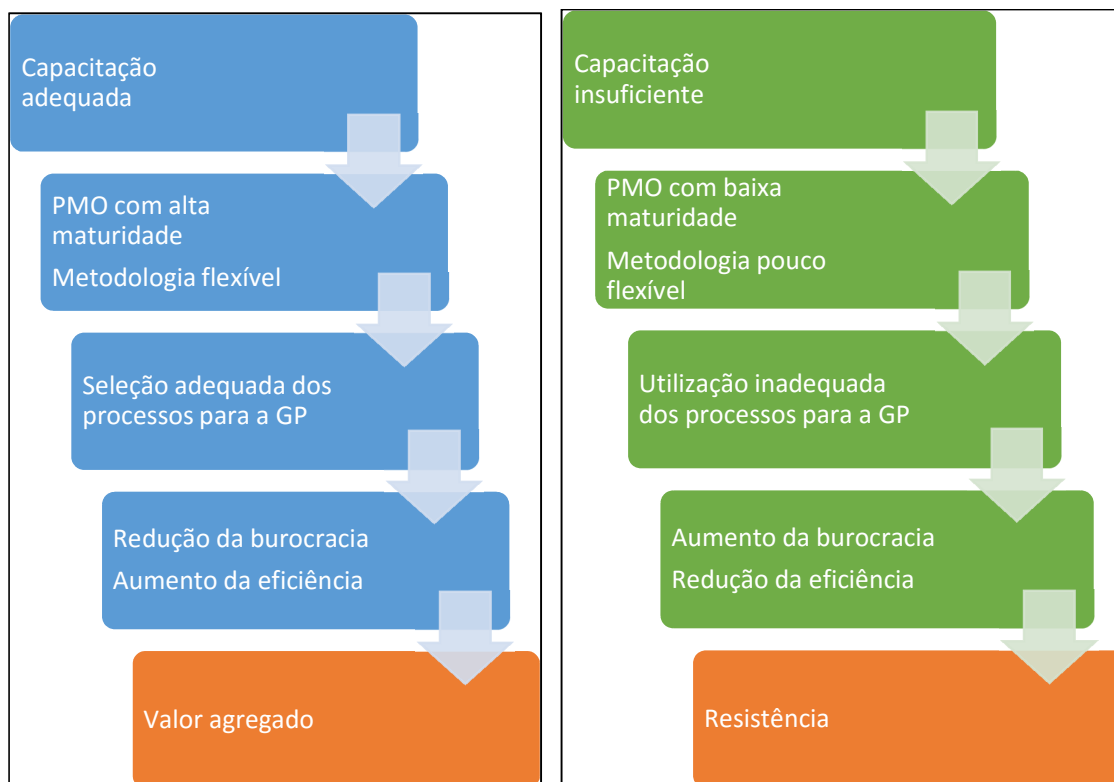
A Figura 36 sintetiza a relação entre alguns fatores críticos de sucesso e evidencia a importância da capacitação (investimento em pessoas) como ponto de partida para o sucesso na implantação do GP.

O lado esquerdo da Figura 36 mostra um cenário onde existe a capacitação adequada das pessoas, o que faz com que os servidores estejam preparados para a mudança

cultural e o PMO esteja apto a definir uma metodologia flexível e adequada a realidade da organização. Isso permite a seleção dos processos de GP adequados para cada projeto pelos gerentes de projetos. Desta forma se obtém maior eficiência e efetividade nos projetos, que é o que se busca com as práticas de GP. Isso gera valor agregado que é percebido na instituição.

O lado direito da Figura 36 mostra o cenário oposto, que por baixa maturidade leva à resistência ao GP. Observou-se nas entrevistas que tem sido comum organizações utilizarem metodologias pouco flexíveis, muitas vezes por falta de maturidade dos PMOs que definem as metodologias e os *templates*. Isso não permite a seleção dos processos de GP adequados a cada projeto, aumentando a burocracia desnecessariamente, reduzindo a eficiência e causando resistência na instituição. O PMO, por ser em geral o responsável pela definição da metodologia e dos *templates* e campos obrigatórios, possui grande responsabilidade no sucesso do gerenciamento de projetos e precisa estar bem capacitado. Cabe ressaltar que a 5ª edição do PMBOK propõe 47 processos de gerenciamento de projetos, mas que devem ser utilizados conforme a necessidade de cada projeto. Conforme apontado no referencial teórico, conforme o PMBOK, “para que um projeto seja bem-sucedido, a equipe do projeto deveria: selecionar os processos apropriados para cumprir os objetivos do projeto; [...]” (PMI, 2013, p. 47).

Figura 36: Processos de geração de valor agregado e de resistência em GP



Fonte: Elaborado pela autora

Neste sentido, o Entrevistado 3 esclarece que a cultura de gerenciamento de projetos tem que se preocupar com três elementos fundamentais, que possuem inclusive uma hierarquia de importância: pessoas, processos [metodologia], e ferramentas [sistemas informatizados]. As pessoas são a dimensão mais importante que nós temos. Então, o escritório de projetos e a organização que quer ter a cultura de projetos implantada devem se preocupar com as pessoas, porque é das pessoas que vêm a resistência, são as pessoas que fazem os projetos acontecerem, são as pessoas que precisam mudar a sua forma de trabalhar com projetos.

O Entrevistado 2 cita como fatores críticos de sucesso o patrocínio e a implantação gradual. Sempre o fator crítico de sucesso número um que é patrocínio. O outro é you implantar gradualmente, porque isso tudo implica em uma mudança cultural. [...] A administração pública é mais complexa que a administração privada. Por ser mais complexa ela lida com mais atores, mais interesses, então a implantação do gerenciamento de projetos se torna mais complexa porque você tem que [...] ir muito além daquele clássico paradigma de que você pensa o escopo, pensa prazo, pensa custos, etc. Você tem que explorar as outras áreas de conhecimento [do PMBOK], e principalmente a área de stakeholders (atores, partes interessadas). Eles são muitos. Então você tem que ter todo um esforço de comunicação que tem que ser muito mais elaborado. Então, a implantação de escritório de projeto nas organizações públicas também se torna muitas vezes mais lenta, mais complexa. Por isso que a gente sempre recomenda que isso seja feito gradualmente. Na medida da necessidade da organização eu vou desenvolvendo e implantando esses serviços que o escritório de projetos passe a prestar. Sempre de acordo não com os desejos e ideais do chefe do escritório de projetos, e sim de acordo com as necessidades organizacionais.

O Entrevistado 2 esclarece que um fator crítico de sucesso [...] é você desenvolver pessoas. Dar capacitação, e definir papéis e responsabilidades. E quando se começar a ter um pouco mais de densidade nisso, aí você pode pensar em introduzir a metodologia, também simples, com práticas que tenham sentido, que tenham sido testadas. E você pode avançar em melhorar essas práticas, deixá-las um pouco mais robustas, pensar depois em ferramentas, em sistemas. A nossa experiência mostrou que tem uma lógica nisso: pessoas, depois métodos, depois sistemas.

Em outro momento o Entrevistado 2 reafirma que antes de você sair implantando ferramentas, ou mesmo metodologias, é importante inicialmente você desenvolver um pouco mais as pessoas. Principalmente em relação à definição de papéis, responsabilidades. O gerente de projetos é alguém que cruza a organização. Nem sempre esse papel é claro.

Observa-se que a questão do engessamento da estrutura organizacional está totalmente interligada com a necessidade de definir papéis e responsabilidades apresentada pelo Entrevistado 2. A definição de papéis e responsabilidades empodera o gerente de projetos e deixa clara a necessidade de os gerentes funcionais contribuírem para o sucesso dos projetos. O Entrevistado 1 esclarece que *se for nomeado um chefe de departamento para ser o gerente do projeto, ele não terá tempo para se dedicar ao projeto adequadamente, porque ele precisa cuidar do departamento. Se for nomeado um gerente de projeto que não tenha ‘um crachá’ [poder] que lhe dê a possibilidade de ‘navegar’ pela instituição [percorrer a instituição e ter acesso a pessoas e recursos], o projeto também não tem sucesso porque não consegue movimentar a organização [produzir] segundo a necessidade do projeto.*

Quanto ao conhecimento em GP, nas palavras do Entrevistado 1: *O conhecimento em GP nem sempre é adequado ao desafio que é proposto. [...] Sabe-se que o número de pessoas com certificação PMP® no setor público vem apresentando um crescimento razoável, mas eu não acho que seja pelo motivo certo, que é a busca de excelência no gerenciamento de projetos. Observa-se que em geral os servidores públicos não precisam buscar a certificação PMP® pois possuem estabilidade e a certificação não tem nenhuma influência em sua progressão funcional. Já as empresas que prestam serviços para o governo buscam a certificação pois para projetos terceirizados exige-se que a empresa contratada tenha profissionais certificados PMP®. O objetivo da exigência da certificação é o sucesso dos projetos públicos. Porém, o certificado por si só não garante o sucesso, ele significa que a pessoa está capacitada a fazer com sucesso vários processos exigidos no desenvolvimento do projeto. Portanto, deve existir uma preocupação com a excelência na gestão dos projetos públicos, e não apenas com a certificação pela certificação [apenas para cumprir uma exigência para a contratação].*

O Entrevistado 4 cita como fator crítico de sucesso *a existência de uma metodologia própria, adaptada para a realidade da organização.*

O Entrevistado 3 afirma que *é necessário pegar a metodologia bem rudimentar no início, avaliando qual é a receptividade das pessoas com essa nova forma de trabalhar, e fazer um processo leve no começo. O PMBOK é uma coleção de conhecimentos e você não pode ‘jogar o PMBOK todo encima da turma’. À medida que esse processo vai sendo assimilado e que o pessoal fica ‘craque’, você vai enriquecendo esse processo.*

Quanto à adequação dos processos, *templates* e campos obrigatórios propostos na metodologia, o Entrevistado 4 esclarece que isso é avaliado continuamente no PMO. Nas palavras dele: *Isso é uma coisa que nós passamos o tempo inteiro pensando. Você vê coisas*

que simplesmente não agregam nada. Se tem coisas que não estão agregando valor, não tem que fazer! Não é porque está no manual que tem que ser feito. Se não está agregando nada, se não faz nenhum sentido, você senta com o colega, analisa e percebe: ‘é realmente isso é só burocracia’. Então não faça! Reduza o máximo que for possível! No começo nós tínhamos um anteprojeto que era todo detalhado. Hoje ele é bem grande, mas nele só tem coisas objetivas. Então, isso é uma percepção que primeiro quem tem que ter é o escritório de projetos, o tempo inteiro, e falar: ‘olha eu só posso solicitar para o gerente o que tem valor, porque aí ele acredita em mim [PMO]. Se botar burocracia demais [na metodologia] para o gerente, ele não vai acreditar em mim, e aí, ‘pronto’ [gera resistência]. Então, nós fazemos isso e as pessoas dão valor.

Conforme o Entrevistado 1, todos estão procurando ter PMO, metodologias padronizadas e sistemas informatizados. Isso tem acontecido. Tudo isso tem evoluído. Existem fóruns de discussão e grupos de apoio dentro do Governo Federal para a evolução desses itens. [...] Porém, o servidor não consegue perceber o benefício do preenchimento dos templates.

O Entrevistado 1 ressalta que o PMBOK serve como guia para o gerenciamento de projetos de diferentes complexidades, e que existe falta de entendimento quanto a flexibilidade no uso dos processos do PMBOK e do preenchimento dos *templates*, mesmo entre os PMOs. *Quando nós estamos falando de projetos formalizados, no background existe um guia de referência: o PMBOK. [...] Ele serve tanto para o gerenciamento do projeto do aniversário de sua filha de 1 ano quanto para o projeto da construção de um estádio ou de uma viagem para a lua [projetos de diferentes complexidades]. [...] Mas lá não existe nenhuma referência de que você tem que usar todos os processos para fazer o seu projeto. Isso é muito mal-entendido até hoje por todas as organizações que trabalham com gerenciamento de projetos formalizados. Com isso, o PMO não está cumprindo bem o seu papel quando ele não deixa isso muito explícito. O PMO uniformiza os templates que devem ser usados na instituição através da metodologia, sem explicitar quais templates são de uso facultativo sob o critério do gerente. [...] É necessário capacitação e aumento de maturidade nos PMOs. [...] O gerente de projeto precisa ter muito mais autonomia do que ele tem para dizer qual template não vai ser preenchido para determinado projeto e qual precisará ser muito mais detalhado.*

O Entrevistado 1 ressalta que deve haver um cuidado para evitar que o preenchimento do documento se torne mais importante do que o resultado do projeto. *Observamos que os PMOs e as metodologias estão muito presas à forma e não ao conteúdo [andamento ou resultado do projeto], ou seja, estão presos ao preenchimento do documento [template] e não a ter que ‘terminar o sistema’ [entregar o produto do projeto]. Formalmente*

é necessário ter um template com todos os itens exigidos na metodologia preenchidos, mesmo que os itens não sejam aplicados ou sejam repetitivos em relação a outros documentos. Assim, [a Gestão de Projetos] começa a 'girar na forma por ela mesma', ou seja, a forma começa a ganhar mais importância do que o conteúdo [andamento ou resultado do projeto]. O gerente do projeto é muito bem avaliado se todos os documentos estiverem preenchidos corretamente, mesmo que o projeto não esteja andando bem.

Quanto aos sistemas informatizados, o Entrevistado 3 esclarece que *existe uma tendência, uma 'tentação' das organizações de pensar: 'eu vou comprar um sistema... super sofisticado', achando que é assim que funciona, mas não vai funcionar. Essa é a última dimensão. Ela é importante também. É um fator de sucesso sim, mas as questões são colocadas nessa ordem [a ordem da implantação]: pessoas, processos e ferramentas. Ferramenta também é importante: você precisa ter um repositório que hospede todos os dados, todos os processos, de todas as pessoas, todos cronogramas, todos os artefatos que você produz durante a vida de um projeto.*

4.1.2 Apoio da alta administração (patrocínio)

Mesmo que nem todos os entrevistados tenham citado diretamente ou claramente o patrocínio como um fator crítico de sucesso, ficou claro nesta pesquisa que existe consenso que este é um fator crítico de sucesso.

O Entrevistado 4 afirma que o principal fator crítico de sucesso em GP é patrocínio. *Se não tiver patrocínio a organização não compra a ideia e não anda. Sem patrocínio não tem jeito!*

Na mesma linha o Entrevistado 2 respondeu que *o primeiro fator crítico de sucesso é ter o mínimo de patrocínio*. Ele cita os vários interesses existentes na administração pública, a dificuldade de mudar a cultura organizacional e a necessidade de empoderamento do gerente de projetos através da definição de papéis e responsabilidades. Isso só é possível com apoio da alta administração.

Quanto ao apoio da alta administração aos projetos o Entrevistado 1 aponta que existe uma distância entre palavras e atos. *Quando você conversa com o seu chefe ou quando você conversa com o patrocinador do projeto, eles te dão todo o apoio. Mas este apoio não se traduz em ações que realmente facilitem o desenvolvimento do projeto na prática. Talvez por eles também terem limitações muito grandes quanto à movimentação de recursos financeiros e de pessoal. Eles também não têm autonomia de contratar. Portanto, não importa se eu*

registro no projeto que o patrocinador o apoia, o patrocinador precisa agir para que este apoio se configure como ato.

Como exemplo da necessidade de atuação do patrocinador para que o apoio se configure como ato, o Entrevistado 1 relata que na realidade de uma instituição pública de elevado nível de maturidade, onde os projetos são classificados em crítico, urgente ou normal quando são iniciados. Porém, apesar disso, não existe nenhuma diferenciação no acesso aos recursos que permitam agilizar o projeto. Nas palavras do Entrevistado 1: *O projeto pode ser iniciado como crítico, urgente ou 'sem carimbo nenhum' [normal]. Se o projeto é 'carimbado' como crítico ou urgente, todo mundo reconhece isso. Mas o processo de desenvolvimento [do projeto] é exatamente o mesmo para todos os projetos, então não faz diferença [ser classificado como crítico ou urgente]. Se é necessário obedecer a fila e os prazos de todos os outros [projetos], não importa se o projeto está carimbado como crítico ou urgente, ele é normal! Este é um exemplo de que 'o apoio do patrocinador' expresso pelo carimbo de urgente ou crítico nem sempre 'se configura em ato', pois não muda nada.*

Na opinião do Entrevistado 3, a alta administração tem que patrocinar a cultura do gerenciamento de projetos. Só que o patrocínio que a alta administração tem que dar não é incondicional, não é gratuito, não acontece assim de repente. Ela tem que perceber que a organização está avançando nessa direção também, para que ela possa apoiar. Então, se o nível estratégico acredita que o gerenciamento de projetos traz benefícios para a Gestão Estratégica, para a implantação das suas estratégias, ela vai apoiar o escritório de projetos e uma carteira de projetos. Sobre isso o Entrevistado 3 acrescenta que com a implantação da Gestão de Projetos ocorre uma melhoria na gestão de forma geral, e isso é percebido pela alta administração. Mas inicialmente é uma 'percepção intuitiva'. Para ganhar o apoio da alta administração o PMO deve atuar na transformação desta 'percepção intuitiva' em uma 'percepção objetiva' através da apresentação de dados concretos e indicadores. Este tema será tratado no item 4.4.2.

4.1.3 Demais fatores críticos de sucesso

O Entrevistado 4 exemplifica o caso de uma instituição de alto nível de maturidade o cita o controle de acesso aos recursos para a execução de projetos como um fator crítico de sucesso. *Um fator crítico de sucesso sem dúvida é a 'chave do cofre'. O PMO é que libera o dinheiro. As pessoas não têm controle do dinheiro do projeto. Tudo que ele vai gastar tem que pedir para nós. Então, se houver falta de escopo nós controlamos. Se estourar o orçamento ele tem que pedir autorização para nós. Então, o controle do cofre é um fator crítico de sucesso*

porque [...] se o departamento dele controlar o recurso fica muito difícil para o escritório corporativo ter um poder maior e obrigar a usar a metodologia mostrando para ele valores de projetos, de seguir metodologia de projetos.

Quanto às descontinuidades no setor público o Entrevistado 1 afirma que mesmo quando existe reeleição há grandes mudanças e descontinuidades, e que isso para os projetos é um grande fator crítico de sucesso. *Como estamos falando de grandes projetos [projetos públicos], com alcance nacional, longa duração e longa maturação, estes projetos não podem estar atrelados a descontinuidades a cada 4 anos. A descontinuidade também é observada em um nível mais operacional. Existem muitos projetos que duraram enquanto durou a pessoa que estava à frente do departamento. A instituição não via benefício no projeto, a pessoa que estava à frente do departamento é que sim.*

O Entrevistado 1 concorda que a descontinuidade demonstra falta de integração da Gestão de Projetos com a Gestão Estratégica e acrescenta: *nós [Brasil] estamos muito atrasados em Gestão Estratégica e Gestão de 'Estado'.*

4.2 RESISTÊNCIAS À GESTÃO DE PROJETOS

Segundo o Entrevistado 3, a resistência acontece em todos os lugares. *Não conheço nenhum lugar que não houve resistência. Alguns lugares conseguem vencer essas resistências com maior facilidade do que outros.*

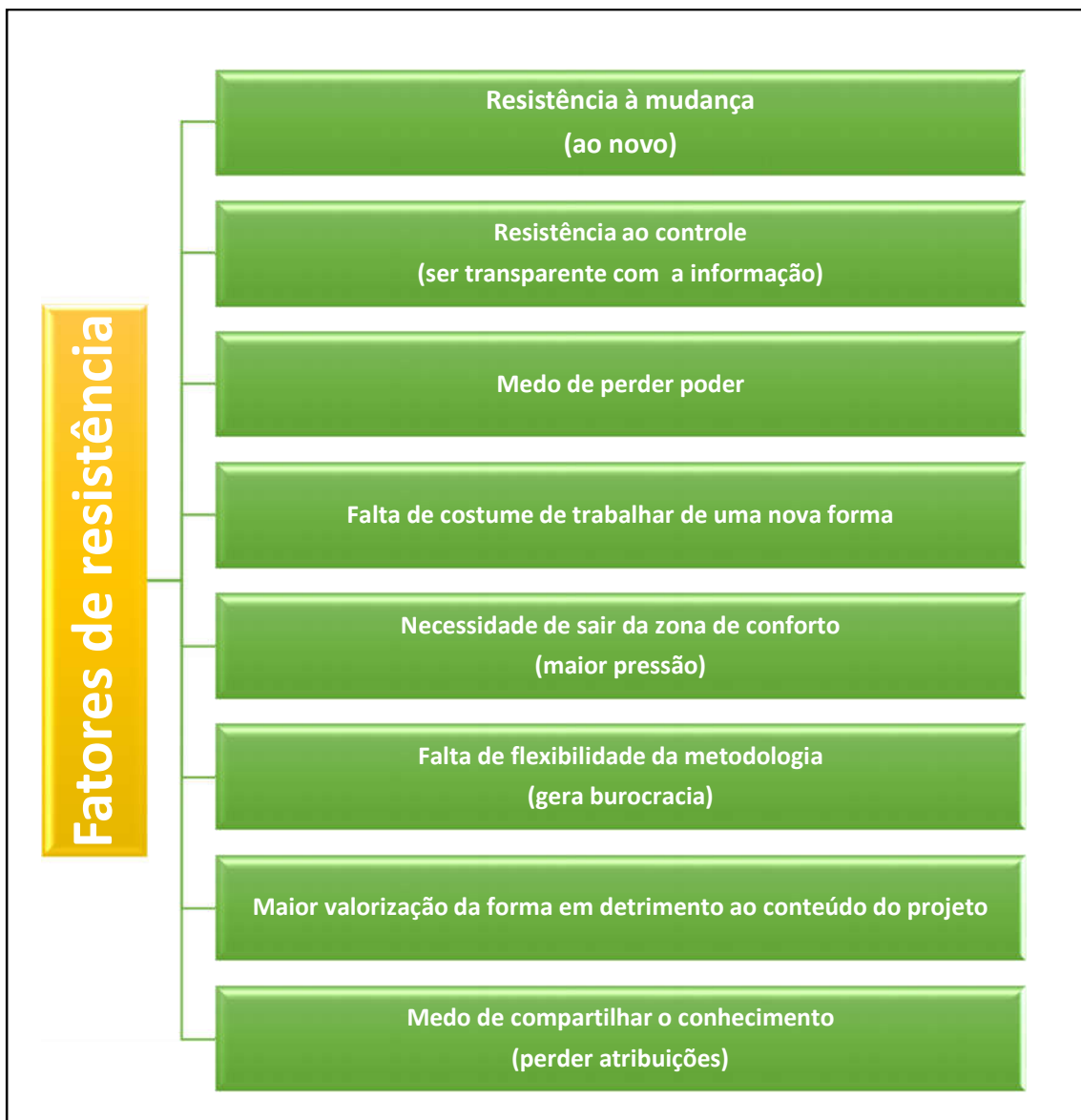
O Entrevistado 2 esclarece a resistência à Gestão de Projetos pode variar muito de organização para organização. *Eu diria que no geral as organizações públicas, aquelas que não evoluíram em muito em Gestão de Projetos têm uma resistência alta.*

O Entrevistado 4 esclarece sobre a resistência em uma organização de alto nível de maturidade em Gestão de Projetos: a resistência hoje é quase nula, *ainda tem um pouco, mas não é nem considerado.*

O Entrevistado 1 esclarece que em uma instituição de alto nível de maturidade, não existe resistência nenhuma. *Mas a palavra é diferente do ato. [...] Há resistência, mas a resistência é subliminar, não é declarada.*

A Figura 37 consolida os principais fatores de resistência à gestão de projetos em instituições públicas identificados nas entrevistas desta pesquisa.

Figura 37: Fatores de resistência



Fonte: Elaborado pela autora

O Entrevistado 3 esclarece que *o ser humano tem uma tendência à estabilidade. Ele está trabalhando num lugar, ele tem a sua zona de conforto, se acostumou a trabalhar daquela maneira, aí vem o PMO e diz: 'olha, agora você vai ter que trabalhar diferente'. Poucas pessoas vão receber o novo assim, de braços abertos. No início da implantação da Gestão de Projetos nós temos que apresentar um método com um processo simplificado, para não impactar muito as pessoas no seu modo de trabalhar, senão você vai criar uma resistência muito forte. [...] Como é que você convence as pessoas de que elas têm que passar a trabalhar de maneira diferente? Por exemplo: em determinada organização havia colegas com quinze,*

vinte anos de casa, e estavam muito bem na sua estrutura hierárquica, nas suas promoções. Estas pessoas sempre tiveram sucesso trabalhando daquela forma com projetos. Como eu vou chegar para eles agora e dizer: 'Olha, agora o que vale é o PMBOK. Esquece o jeito que vocês sempre trabalharam até agora.' Você não consegue fazer isso. Então primeiro é preciso investir nas pessoas. [...] São as pessoas que precisam assimilar as boas práticas, a cultura.

Na mesma linha de raciocínio, o Entrevistado 2 justifica a existência de alta resistência à Gestão de Projetos no início da implantação da Gestão de Projetos pelo fato de as pessoas não estão acostumadas a trabalhar daquela forma. As pessoas não estão acostumadas, por isso um fator crítico de sucesso é você desenvolver as pessoas. E aí dentro disso não é só dar curso. É formar e internalizar papéis. O papel do gerente de projetos precisa ser internalizado.

O Entrevistado 2 ressalta também que o envolvimento das partes interessadas é necessário para evitar resistências: [...] a identificação e envolvimento de stakeholders sempre é uma prática primordial dos nossos projetos. Isso inclui o apoio da alta administração, como já foi exposto.

Na mesma linha, o Entrevistado 3 esclarece que o medo de perder poder é outro fator de resistência. *Se você vai estabelecer um novo processo, você vai estabelecer níveis decisórios diferentes do que era anteriormente. [...] Se eu tenho um projeto, um projeto significa orçamento, significa recursos humanos, e essa pessoa aloca recursos humanos (chefe funcional, por exemplo). E agora você tem um escritório de projetos que está controlando prazos, controlando riscos.... Você tem outros tipos de controle que aquela pessoa, chefe de um determinado nível hierárquico se sente ameaçado, porque agora tem um outro ator que vai exercer controle sobre ele. Então, o medo de perder poder é algo importante. Se o administrador tiver esse receio, então ele vai criar uma resistência. Se ele enxergar na cultura de gerenciamento de projetos um aliado para ajudá-lo a criar resultados, aí ele vai facilitar o trabalho, vai existir uma resistência vencida aí. Então vai depender da habilidade do escritório de projetos mostrar que ele veio para ajudar a criar resultados. E aí a resistência vem sendo quebrada.*

O Entrevistado 1 exemplifica que em uma instituição de alto nível de maturidade em Gestão de Projetos, apesar de a princípio a resistência à Gestão de Projetos ser inexistente, existe uma resistência não declarada entre os servidores. Nas palavras do Entrevistado 1. *As pessoas não têm resistência, desde que não atrapalhe sua vida: férias, por exemplo. Se é projeto, exige-se um ritual diferente da sua zona de conforto das tarefas do dia-a-dia. Aí há resistência! Mas a resistência é subliminar, não é declarada.* O Entrevistado 1 sugere a

utilização de *soft skills* (habilidades comportamentais) para mitigar este tipo de resistência. *Considero que existe uma parcela muito pequena dos servidores que são completamente resistentes a qualquer tipo de chamado. [...] A grande maioria, mesmo estando na zona de conforto [...] com a comunicação certa, com a motivação certa, com a liderança certa, se sente fazendo parte da equipe e colabora, trabalha junto.*

Conforme já citado no item 4.1.1, o Entrevistado 1 esclarece que [1] a falta de entendimento quanto a flexibilidade no uso dos processos do PMBOK e do preenchimento dos templates, associado a [2] uma maior valorização da forma em detrimento ao conteúdo dos projetos gera resistência à Gestão de Projetos nas instituições.

O Entrevistado 4 esclarece que *um fator de resistência que existiu e ainda existe[...] é ser transparente com a informação. Ou seja, falar tudo que aconteceu no projeto de fato, detalhar de fato. Às vezes o gerente pode até detalhar de uma forma que para você que está leigo no escopo do projeto está ótimo. Mas, ele não quer especificar demais, então ele fica ‘meio assim’, tem um pouco de resistência com falar exatamente o que acontece. Então, ele quer ter uma margem para te falar que [o projeto] não está indo bem, ou que ‘não está indo’. Todo mundo quer! Ele sempre fica inseguro, então põe atividades mais longas, porque aí você [PMO] não sabe mais o que está acontecendo ali.*

O Entrevistado 4 também esclarece que outro fator de resistência é colaborar com os outros. *Por exemplo, você sabe que determinada tarefa envolve mais 6 setores. Essa integração às vezes é um pouco complicada. Tem um pouco de resistência nas pessoas em dividir o conhecimento. [...] Falta um pouco dessa integração. Nós temos que começar a forçar isso, mas as pessoas são um pouco resistentes. [...] Tem várias coisas que você pode dizer aí, que é vaidade, ou também que [é por medo de perder uma atribuição]: ‘esse aqui é o meu trabalho, aí os caras pegam o meu trabalho’. As pessoas acabam segurando a informação para evitar que depois levem [a atribuição] para o outro departamento.*

4.3 INTEGRAÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS COM OUTRAS ÁREAS

4.3.1 Integração da Gestão Estratégica com Gestão de Projetos

O Entrevistado 3 ressalta que é o portfólio de projetos que implementará a estratégia da organização, mas adverte que muitas organizações não possuem esse link entre Gestão de Projetos e Gestão Estratégica. Nas palavras do Entrevistado 3, a carteira [portfólio] de projetos tem que ser uma consequência do planejamento estratégico. *Então o PMO precisa trabalhar de uma maneira muito afinada, muito interligada com a área de planejamento. Uma vez que*

...você tem o planejamento organizacional (o que será feito no ano seguinte e o que será feito nos próximos anos) a carteira de projetos deriva do planejamento estratégico. Se o administrador, os executivos têm essa visão, [...] é mais fácil para a organização criar uma carteira de projetos e um portfólio que vai implantar a estratégia. Mas o que a gente percebe é que muitas organizações não têm isso, não têm esse link. Existe um escritório de projetos que trabalha com dificuldade nos projetos 'que aparecem' para criar os produtos, e a [área de] Gestão Estratégica define o que está no PPA[...]. A ligação entre as duas coisas [Gestão de Projetos e Gestão Estratégica] tem que partir do sponsor [patrocinador], do próprio escritório de projetos se aproximar da área de planejamento, e também de se conseguir [...] sensibilizar a alta administração de que essa carteira de projetos é que vai implementar a estratégia que eles elaboraram.

O Entrevistado 4 relata a realidade de uma organização pública de alto nível de maturidade em Gestão de Projetos, onde o conhecimento do planejamento estratégico da organização é compreendido pelos servidores parcialmente: *essa questão do planejamento estratégico, embora não se possa dizer que seja incipiente, agora está começando a alcançar uma prioridade um pouco maior. [...] [No planejamento estratégico] temos objetivos, prioridades e metas. Quando se pergunta para alguém quais são as prioridades estratégicas da instituição, a pessoa não vai saber. [...] Prioridades e metas não são muito claras ainda, [...] ainda é meio obscuro. Mas os objetivos estratégicos, visão, missão, todo mundo sabe. Mas se começar a desdobrar demais as pessoas já não captam bem porque ainda se está fomentando a maturidade na parte do planejamento estratégico.*

O Entrevistado 4 relata também que durante os três primeiros anos de implantação da Gestão de Projetos em um determinado estado da federação, *só pessoas muito específicas da área de gestão [conheciam o planejamento estratégico].*

O Entrevistado 2 ressalta que já está bem clara a necessidade de integração da Gestão de Projetos com outras áreas de gestão para aumentar a efetividade (valor agregado) da Gestão de Projetos. *Projeto não anda sozinho. [...] Em um primeiro momento nós avançamos nessa disciplina, mas logo no meio do caminho nós descobrimos que [...] o desafio maior não estava tanto em implantar as práticas de gerenciamento de projetos, e sim em ter uma gestão mais integrada. Ao mesmo tempo que eu penso em projetos eu tenho que imaginar que esses projetos devem derivar de um raciocínio que deve ser permanente, um raciocínio mais estratégico: 'Qual é a minha missão? Aonde eu quero chegar (a minha visão)? Quais são os desdobramentos dos objetivos estratégicos? Quais são os grandes direcionadores?' [...] Nós desdobramos os objetivos estratégicos em prioridades estratégicas para deixar claro [mais*

focado]. E então eu tenho as ações e os projetos que vão transformar. Esses projetos, devem estar vinculados, a esse movimento de planejamento, que deve ser um movimento de planejamento estratégico dinâmico [...], deve derivar dessa reflexão [de planejamento estratégico] [...]. De tempos em tempos isso deve ser revisto. [...] A gestão de portfólio, que é o elo entre projetos e planejamento [estratégico].

O Entrevistado 1 relata o contexto atual de uma instituição pública com alto índice de maturidade em Gestão de Projetos onde a integração entre Planejamento Estratégico e Gestão de Projetos está bem próxima do ideal e tem sido muito bem aplicada, muito bem-sucedida, apesar de que ainda não finalizada. *Existe [na instituição] um planejamento estratégico dividido em cadeia de valor, com ações estratégicas. Já existe um ciclo de planejamento estratégico evidente e de conhecimento de todos. Isso [integração entre PE e GP] é visto como um trabalho de longo prazo, porque existe uma necessidade muito grande de maturação. A nossa cultura [brasileira] é muito resistente a planejamentos, a plurianual, a planos de mais longo prazo. A nossa cultura é muito conjuntural, e não é estrutural. As ações que atuam nas placas tectônicas da Administração Pública Federal são de muito longa maturação.*

O Entrevistado 1 descreve o processo de priorização dos projetos em uma instituição pública com alto nível de maturidade. É ressaltada a existência de um ‘comitê de priorização de projetos’ ligado à Diretoria (Comitê Gestor) da instituição. São descritos os critérios utilizados, que levam em consideração a abrangência dos objetivos do projeto. *O projeto nasce como proposta [...] e em reunião com as áreas envolvidas é preenchido um formulário de atratividade do projeto [...] A atratividade considera: a importância do projeto para a instituição; os benefícios que ele trará; e se os objetivos são restritos ao Departamento, restrito à Diretoria, se abrange a instituição como um todo ou se a abrangência vai além da instituição (por exemplo, se possui abrangência nacional). Então se analisa esses critérios e são criados indicadores [...] que vão para o ‘comitê de priorização de projetos’, e baseado nisso é criada uma lista de priorização de projetos.*

4.3.2 Integração da Gestão Orçamentária com Gestão de Projetos

A Figura 38 ilustra as explicações do Entrevistado 2 e o Entrevistado 4 sobre os processos de detalhamento da proposta orçamentária para projetos.

Figura 38: Processo de detalhamento da proposta orçamentária para projetos

	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017
Projetos (início – fim – custo)	<p>Projeto 1</p> <p>Custo para Ano 2015 não representado</p>	<p>Custo para Ano 2016 = \$1x</p> <p>Projeto 2 Custo = \$4x</p> <p>Projeto 3 (cronograma inicial) Custo para Ano 2016 = \$1x</p>	<p>Custo para Ano 2017 = \$2x</p> <p>Projeto 3 (novo cronograma) Custo para Ano 2017 = \$2x</p>
Projetos (aprovação)	Não representado	<p>Orçamento para 2016 = \$5x Projeto 1 - \$1x - Aprovado Projeto 2 - \$4x - Aprovado Esgotamento dos recursos</p> <p>Projeto 3 - \$1x - Adiado para 2017 por falta de recurso</p>	<p>Orçamento para 2017 = \$6x Projeto 1 - \$2x - Aprovado Projeto 3 - \$2x - Aprovado</p> <p>Poderão surgir outros projetos não representados</p>
Processo de detalhamento da proposta orçamentária	<p>♦ Em maio/2015 ocorre o detalhamento da proposta orçamentária do Ano 2016</p> <p>Será considerado o custo dos projetos conhecidos para 2016 (neste momento o Projeto 1) e será estimado o orçamento para os projetos de 2016 que ainda não são conhecidos em maio/2015 (Projeto 2 e 3)</p> <p>↓</p> <p>Projeto 1 = \$1x + estimativa projetos novos = \$4x</p> <p>Portanto estimativa orçamentária para 2016 = \$5x</p>	<p>♦ Em maio/2016 ocorre o detalhamento da proposta orçamentária do Ano 2017</p> <p>Será considerado o custo dos projetos conhecidos para 2017 (neste momento o Projeto 1 e o Projeto 3) e será estimado o orçamento para os projetos de 2017 que ainda não são conhecidos em maio/2016 (neste caso não foram representados)</p> <p>↓</p> <p>Projeto 1 = \$2x Projeto 3 = \$2x + estimativa projetos novos = 2\$</p> <p>Portanto estimativa orçamentária para 2017 = \$6x</p>	Não representado

Fonte: Elaborado pela autora com base em esquema elaborado pelo Entrevistado 2

O Entrevistado 2 e o Entrevistado 4 esclarecem que mesmo em uma organização de alto nível de maturidade em Gestão de Projetos, no momento do detalhamento da proposta de LOA não é possível prever todos os projetos que serão executados no ano seguinte, e muito menos o custo de cada um. Portanto, a previsão orçamentária para os projetos é feita, em parte, através de estimativa baseada no histórico dos projetos da instituição.

Segundo o Entrevistado 2, é necessário fazer uma estimativa [de recursos para projetos que surgirão e não estão previstos]. Claro que a gente não tem bola de cristal. Mas a gente tem um histórico do passado, e obviamente a gente tem uma limitação orçamentária também. Essa estimativa vai limitar a aprovação de projetos

O Entrevistado 2 descreve o processo previsão orçamentária para os projetos, apresentada na Figura 38: *em maio do Ano 2015, deve ser feita a proposta orçamentária para o Ano 2016. Eu sei que o Projeto 1 no Ano 2016 me custará [\$ 1x]. O Projeto 2 e Projeto 3 vão nascer depois [2016], então eu tenho que fazer uma estimativa. Dos três projetos [Projeto 1, Projeto 2 e Projeto 3], eu tenho um projeto que eu consigo enxergar o valor [Projeto 1=\$1x para 2016]. Então a gente tem que fazer uma estimativa, considerando o histórico dos projetos e a existência de limitação orçamentária. Vamos supor que no Ano 2016 o Projeto 3 tem custo previsto de [\$1x]. Considerando que a estimativa orçamentária para o Ano 2016 foi [\$5x]e que eu gastei [\$1x] no Projeto 1 e [\$4x] no Projeto 2, então eu não tenho mais recurso, e o Projeto 3 provavelmente não vai ser aprovado, podendo ter sua aprovação prevista para o ano seguinte. Quando eu fizer uma outra estimativa em maio do Ano 2016 para o Ano 2017 eu tenho que prever o Projeto 3, que, neste exemplo vai começar só no Ano 2017.*

O Entrevistado 4 relata a ocorrência do mesmo processo de previsão orçamentária, e afirma que não vê possibilidade de aprimoramento do processo. *Não se tem ideia de quantos projetos vão surgir, porque os projetos podem começar a qualquer momento. Então, só se estima o recurso, não se estima a quantidade [de projetos]. [...] Geralmente a estimativa fica mais ou menos próxima. [...] Nós sabemos mais ou menos quanto custam nossos projetos [de forma genérica], geralmente. Mas, às vezes surge um projeto totalmente destoante dessa realidade. Esses projetos que envolvem um custo maior possuem tratamento diferenciado naturalmente. A ideia vai surgir, nós já sabemos a ideia e isso facilita muito para nós. Esse projeto tem um gap muito grande [entre o surgimento da ideia e o início do projeto]. Se surgir uma ideia hoje, nós sabemos que vai começar lá pelo ano que vem. Basicamente são apenas 3 projetos grandes [custo mais elevado] que nós temos.*

Segundo o Entrevistado 3, *existem órgãos em que a gente percebe claramente que a estratégia é detalhada em uma carteira de projetos. Mas em muitos outros órgãos nós não*

vemos isso. Está lá a lei orçamentária, o orçamento que o órgão recebe do governo federal. Mas como que isso implementa lá na outra ponta, a gente não consegue ter essa visibilidade. Se os executivos possuírem a clareza de que a estratégia será implementada através de uma carteira de projetos, vai ser fácil você definir o orçamento dos projetos. [...] Claro que o órgão precisa manter os seus processos, a sua folha de pagamento, manter a sua máquina, que isso consome uma fatia considerável do orçamento. Mas se estiver claro na cabeça do gerente máximo daquele órgão a implementação da estratégia através de projetos, vai ser fácil você ter orçamentos dedicados à projetos.

4.3.3 Integração da Gestão de Projetos com outras áreas

O Entrevistado 2 sintetiza claramente a integração da GP com outras áreas de gestão para a obtenção de resultados: *é a disciplina de gerenciamento de projetos que traz a construção do futuro. Claro que se eu não tiver um direcionador estratégico, aí eu posso ir por um caminho que não seja o adequado. Daí a importância do planejamento [estratégico]. Se eu não tiver recursos para desenvolver eu vou ficar só nas boas intenções dos bons planos. Se eu não tiver pessoas eu nem vou conseguir fazer nada disso. Eu também já conheci muitas organizações, muito boas nos seus processos de trabalho, rodando até bem. Eles tinham pequenos incrementos de melhorias, que eles faziam no âmbito dos processos, mas você tinha a organização sempre com suas ilhas. Rodava um processo bem aqui, mas o processo não falava com o outro ali porque não tinha um elemento integrador que era o projeto. Então eu acho que a disciplina de projeto é integradora, ela gera esse benefício de você ir construindo uma gestão mais integrada. Porque aí que está o diferencial.*

O Entrevistado 2 detalha a integração da Gestão de Projetos com Gestão de Processos: *Eu também tenho que ter noção da integração de projetos com os processos. Os projetos criam, alteram ou excluem processos. Nós percebemos a necessidade não só de tornar o planejamento mais dinâmico [...]. A gente também fez com que os projetos tivessem integrados aos processos de trabalho... A primeira coisa que a gente fez foi desdobrar a nossa missão em uma cadeia de valor, para ver como os processos de trabalho geram e entregam valor para a sociedade, para os nossos clientes [...] Então nós pensamos em um projeto como aquele elemento que vai cruzar esse processo de trabalho, vai melhorar, vai elevar esse nível de desempenho.*

Desta forma, cabe ressaltar a importância da integração entre todas as áreas de gestão da organização para a obtenção da efetividade da Gestão de Projetos e da Gestão como um todo.

4.4 EFETIVIDADE E CONTRIBUIÇÕES DA GP (VALOR AGREGADO)

4.4.1 Identificação de contribuições da GP (valor agregado)

A Figura 39 sintetiza os principais valores agregados da GP identificados nas entrevistas, tanto para o sucesso dos próprios projetos quanto para a organização como um todo.

Figura 39: Valor agregado da Gestão de Projetos



Fonte: Elaborado pela autora

O Entrevistado 3 afirma que *um projeto cria um processo, aperfeiçoa um processo, cria um produto, que é a implementação da estratégia. Através desses produtos de projetos que você tem os benefícios para a organização, para a sociedade.*

Todos os entrevistados concordam que os projetos são importantes pois é através dele que se eleva o nível de desempenho dos processos de trabalho.

Nas palavras do Entrevistado 2, *os projetos criam, alteram ou excluem processos. Nós pensamos em um projeto como aquele elemento que vai cruzar o processo de trabalho, vai melhorá-lo e vai elevar seu nível de desempenho. O Gerenciamento de Projetos é uma competência durável, que te ajuda a empreender melhorias, mudanças e inovações, porque é assim que nós criamos o futuro das organizações. Se nós só ficarmos cuidando do dia-a-dia, nós mantemos o dia-a-dia, só que nós não nos adaptamos ao exterior. [...] É a disciplina de gerenciamento de projetos que traz a construção do futuro.*

O Entrevistado 1 apresenta a mesma visão e mostra que as práticas de gerenciamento de projetos aumentam os níveis de sucesso da Gestão de Projetos. Nas palavras dele, *é claro que o projeto traz efetividade para a instituição, independente de ele ser formal ou não. Projeto é a única forma que existe para ter melhoria do processo. O que muda um processo é um projeto. [...] O PMBOK vem ajudando a fazer isso [Gestão de Projetos] de forma melhor.*

Na visão do Entrevistado 4, os valores agregados pela Gestão de Projetos são o aprimoramento do planejamento, do controle e o aumento do foco, especialmente em função da definição clara do objetivo e do escopo. Nas palavras do Entrevistado 4, *a principal contribuição do gerenciamento de projetos para as organizações é que se pensa muito bem no que se vai fazer, se foca melhor. O gerenciamento de projetos permite fazer as coisas com mais controle. Se a gente prestar atenção vai ver que a principal contribuição é essa: [definição de] objetivo e escopo.*

Na visão do Entrevistado 3, o valor agregado da adoção das práticas de Gestão de Projetos seria o maior cumprimento de prazos, orçamentos, dos requisitos do produto e a melhoria na identificação dos riscos, além de uma maior visibilidade da situação dos projetos para os gestores. Nas palavras do Entrevistado 3, *você cria um gerenciamento de portfólio, e em algum momento tem um conjunto de executivos que vai dizer: 'esse projeto vai em frente e esse não vai em frente, porque esse é mais importante estrategicamente do que outro'. E durante todo o ciclo de vida você tem pontos de controle que são reportados para a alta administração: 'olha, esse aqui está andando bem porque a gente tem a visibilidade do projeto e da metodologia que antes nós não tínhamos'.*

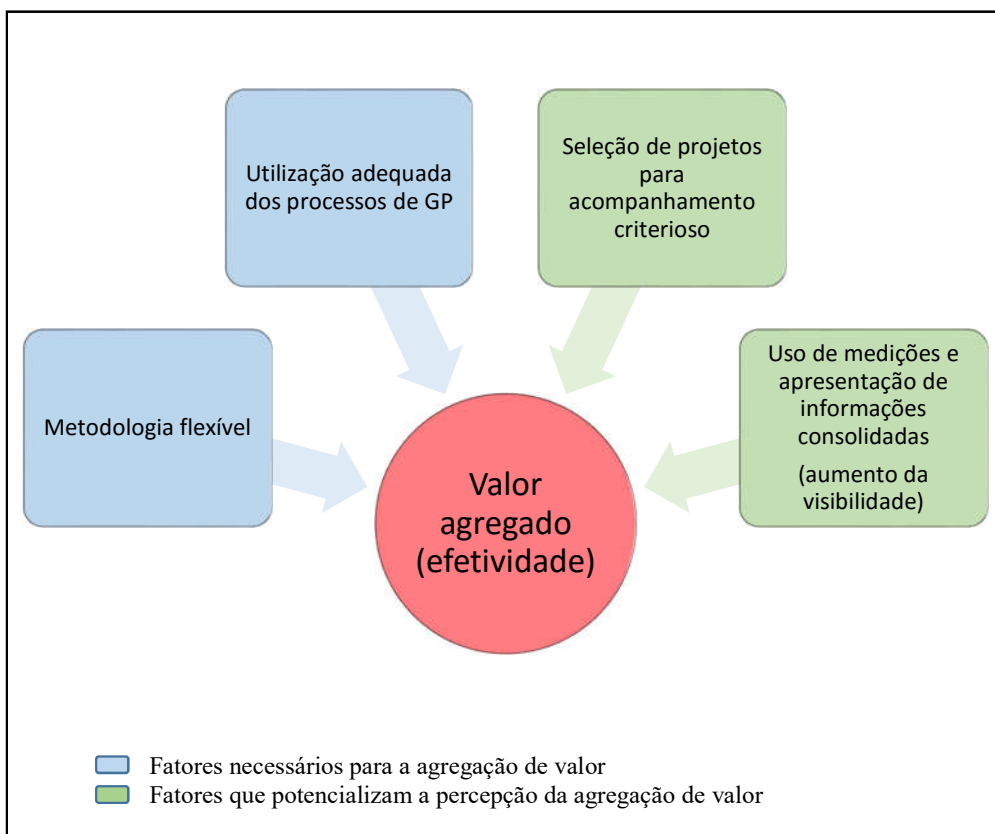
O Entrevistado 2 considera também que a Gestão de Projetos *ajuda a desenvolver uma maturidade gerencial. A Gestão de Projetos é um caminho interessante para você transformar um técnico num bom gestor. [...] A disciplina de projeto é integradora, ela gera esse benefício de você ir construindo uma gestão mais integrada.*

4.4.2 Análise da efetividade da GP (valor agregado)

Todos os entrevistados concordam que as práticas de GP agregam valor (são efetivas).

No entanto ficou claro que alguns fatores interferem diretamente na agregação de valor (metodologia flexível e utilização adequada dos processos de GP) ou na percepção da agregação de valor (seleção de projetos para acompanhamento criterioso e uso de medições para tornar a percepção mais objetiva), conforme apresentado na Figura 40.

Figura 40: Fatores que influenciam no valor agregado ou na sua percepção



Fonte: Elaborado pela autora

Os entrevistados 1 e 2 ressaltam que a agregação de valor do uso de práticas de gerenciamento de projetos depende muito da capacidade das pessoas em aplicar estas práticas

adequadamente, evitando o uso de processos de gerenciamento de projetos desnecessário, ou o preenchimento de campos ou *templates* inúteis ou repetitivos.

O Entrevistado 1 afirmou que *as práticas de Gestão de Projetos são muito eficazes*, mas conforme já foi parcialmente abordado, ressalta: *Talvez ainda não se tenha atingido a maturidade adequada para aplicar corretamente aqueles processos [de gerenciamento de projetos] que me ajudam naquele projeto específico. [...] É necessário capacitação e aumento de maturidade nos PMOs. [...] O gerente de projeto precisa ter muito mais autonomia do que ele tem para dizer qual template não vai ser preenchido para determinado projeto e qual precisará ser muito mais detalhado. [...] Se não, eu acabo trazendo peso para o que deveria ajudar [para a metodologia de Gestão de Projetos].*

Entrevistado 1 ressalta também que *a medida de sucesso [dos projetos] no serviço público é muito diferente. [...] Um projeto é um sucesso [...] mesmo que ele custe muito mais do que ele vale, mesmo que estejamos deixando de ter recursos para coisas muito mais prioritárias*. O Entrevistado 1 ressalta ainda que projetos são descontinuados nas mudanças de governo a cada quatro anos. *Como utilização de recurso é um tremendo fracasso [devido ao desperdício]. Mas o serviço público não vê dessa forma, vê que o projeto foi descontinuado.*

Nas palavras do Entrevistado 2, *gerenciamento de projetos é efetivo nas organizações se você souber internalizar as práticas, e tão somente as práticas necessárias aquela sua necessidade, naquele projeto.*

Nas palavras do Entrevistado 2, a percepção do valor agregado *passa por você [PMO] escolher, num primeiro momento, alguns projetos para cuidar melhor e mostrar que, a agregação de valor nesses projetos, e de um PMO estruturando processos de gerenciamento de projetos [...] geram ganhos para as equipes [de projetos]. Você precisa ter uma certa aliança com os primeiros projetos.[...] E aí você vai depois fazer muita venda [mostrar a agregação de valor] encima disso.*

O Entrevistado 4 ressalta a importância de formalização de um projeto, e que *a formalização gera linhas de base que permitem afirmar se houve atraso ou estouro de custos. Isto não fica claro em ‘projetos’ não formalizados, pois a linha de base não está explicitada formalmente, não havendo condição de controle, o que não significa que não ocorram problemas em ‘projetos’ não formalizados. O problema [quando não se formaliza o projeto] é que a pessoa não sabe nem o que está fazendo. Quando você pensa num projeto [formaliza], pelo menos você pensa porque está fazendo aquilo. [Quando a pessoa não formaliza o projeto] a pessoa tem tempo... vai fazendo.... [não existe prazo explicitado]. Depois que está pronto se pergunta: ‘mas para quê que é isso mesmo?’ [objetivo, escopo e não-escopo não foram*

explicitados]. Quando a pessoa faz um projeto [formaliza]: 'Tá bom! Atrasou! Saiu mais caro! [O atraso e o estouro de custos ficam claros porque existe cronograma e custo formalizados para controle]. Mas eu sei para o que é isso, pelo menos! [O objetivo, o escopo e não-escopo foram explicitados].

No mesmo contexto, o Entrevistado 4 relata o que na implantação da Gestão de Projetos em um determinado estado da federação houve avanço no sucesso dos projetos quando comparado com o período que não se usavam as práticas de Gestão de Projetos: *você via que os projetos [...] atrasariam muito e ficariam muito mais caros [do que o planejado], mas entregariam [o escopo previsto], porque antes nem isso faziam. [...] Se você pegar o histórico do estado [...] foi um avanço absurdo.*

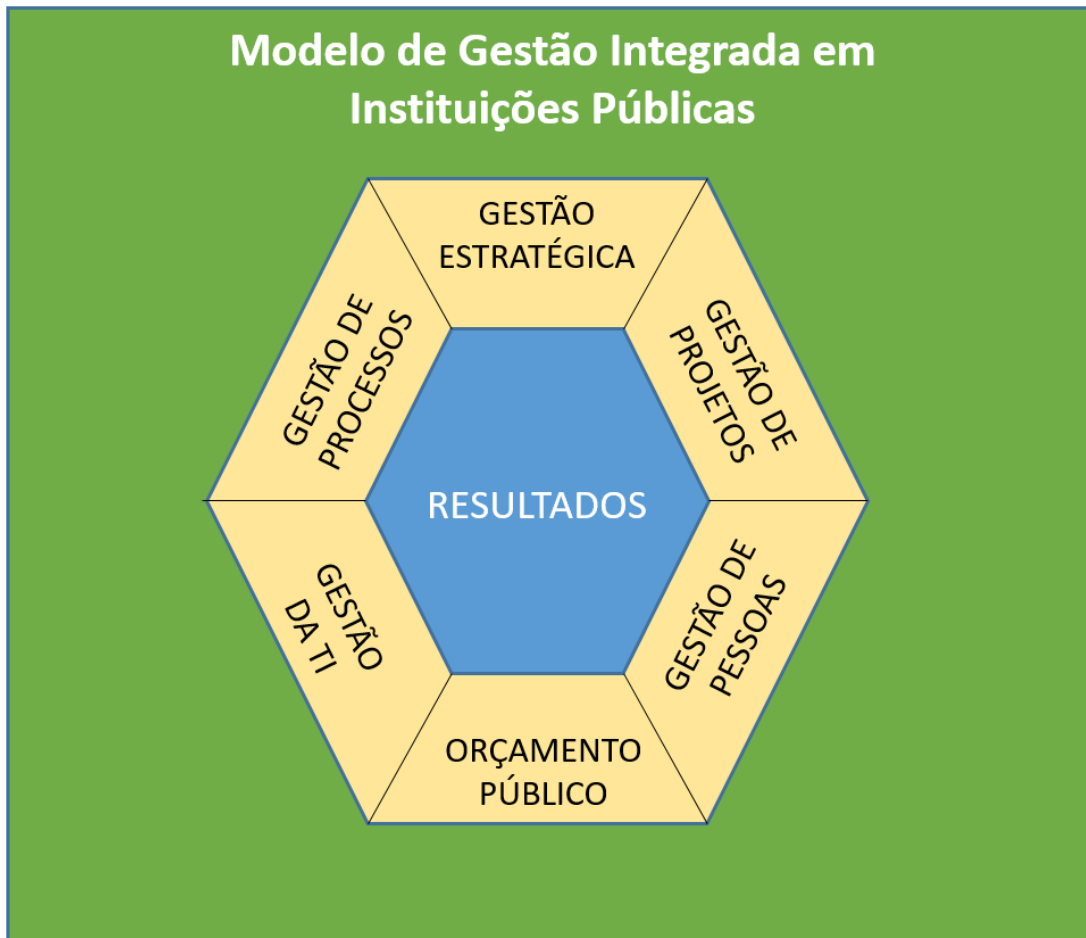
O Entrevistado 3 sugere o uso de medições (indicadores) para evidenciar o valor agregado da Gestão de Projetos de forma objetiva. *O que é necessário fazer para mostrar a efetividade, ou seja, que valor a Gestão de Projetos agrega para a organização, é **medir**. Antes de você implantar uma cultura de gerenciamento de projetos com o PMO, tenta fazer uma pesquisa. Como são os nossos projetos hoje? Eles cumprem os prazos? Eles cumprem o seu orçamento? Estouram o orçamento ou não? Os produtos atendem o que os clientes pedem? Têm riscos que ameaçam os projetos que a gente não mapeou? Então primeiro você precisa ter um cenário. Como a gente está hoje? Se nós não tivermos uma medida da situação atual, a gente não vai conseguir daqui a 5 ou 10 anos dizer melhorou ou não melhorou, porque não tem uma base de referência.*

O Entrevistado 3 esclarece que existe uma 'percepção intuitiva' do gestor sobre o valor agregado da Gestão de Projetos, e que o PMO deve fornecê-lo dados objetivos que confirmem essa 'percepção intuitiva' gerando uma 'percepção objetiva': *Existem dois tipos de percepção pelo menos. Primeiro é uma percepção 'intuitiva'. Eu [gestor] não tenho muito como comprovar, mas eu sinto que está melhor. O administrador tem esse sentimento que ele não coloca em papel. Mas, o escritório de projetos é fundamental para levar ao executivo dados para confirmar o que ele já tem (intuitivamente), objetivamente, com medições, com visibilidade, mostrando: 'Esse recurso financeiro que a gente tinha lá no início não era bem gasto. Tivemos tanto desperdício. Depois que nós implantamos [a Gestão de Projetos], o nosso orçamento já é mais bem gasto. Nós não temos desperdício, não temos atraso.' Visibilidade é importante. Informações sobre todos os projetos consolidados num instrumento que é levado à alta administração. [...] Ai o gestor vai perceber que pode confirmar aquilo que ele já tinha intuitivamente.*

4.5 GESTÃO INTEGRADA E EFETIVIDADE

Concluindo o capítulo de discussão propõe-se um ‘modelo de gestão integrada’ apresentado na Figura 41, onde estão representadas as principais áreas de gestão necessárias à produção de resultados em instituições públicas.

Figura 41: Modelo de gestão integrada



Fonte: Elaborado pela autora

Na base está o orçamento público, que suporta todas as demais áreas, uma vez que, para manter pessoas na organização são necessários recursos orçamentários para a folha de pagamento, por exemplo.

Ainda na parte inferior, dando suporte para outras áreas (e ainda servindo como base), estão a Gestão de Pessoas e Gestão de TI. As pessoas são as responsáveis por fazer a organização produzir valor e inovar, ou seja, tudo depende delas. A TI também é base para todas as outras áreas porque sempre são necessários recursos tecnológicos, desde os mais simples aos mais sofisticados.

Na parte superior está a Gestão de Processos e a Gestão de Projetos. A primeira entregando valor para a sociedade e a segunda aprimorando os processos e executando a estratégia da organização.

No topo, definindo os caminhos da organização está a Gestão Estratégica.

A adequada integração entre essas áreas torna a organização mais eficiente e potencializa seus resultados (no centro da figura) conforme propõe o Princípio da Eficiência (Art. 37 da Constituição Federal) introduzido pelo Modelo de Administração Pública Gerencial.

4.6 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Quanto ao nível de resistência nas instituições públicas, observou-se que ele é variável e reduz com o aumento da maturidade em GP. Porém, a resistência parece que nunca chega a ser inexistente mesmo em instituições com alto nível de maturidade, sendo neste caso considerada ‘quase nula’, ‘subliminar’ ou ‘não declarada’.

Quanto aos fatores de resistência, observou-se que, em última análise, estes sempre têm origem nas pessoas, seja quando um PMO define uma metodologia inadequada, quando existe resistência de chefes funcionais ou gerentes de projetos, ou até mesmo se for adquirido um sistema informatizado inadequado para a realidade da organização. Por isso o investimento em pessoas é o primeiro passo da implantação da Gestão de Projetos e precisa ocorrer desde o início da implantação.

Observou-se que o primeiro fator de resistência é a mudança cultural, especialmente por se tratar de instituições públicas onde as mudanças são mais lentas e mais complexas.

Outro fator de resistência importante é a resistência ao controle, onde as pessoas evitam formalizar detalhadamente os planos, pois desejam ter uma ‘margem’ ou folga para a execução dos planos. Em outras palavras, as pessoas têm resistência em estabelecer um cronograma, por exemplo, pois posteriormente serão cobrados se atrasarem. Quando a cultura de GP já está estabelecida no órgão, como é o caso de instituições de alta maturidade, observa-se que existe resistência no detalhamento adequado do plano para manter ‘uma margem’ para se justificarem.

Ainda como fator de resistência é possível citar a inserção de novos atores na instituição, tais como o gerente de projetos e o PMO, que permeiam as estruturas funcionais que passam a possuir algum poder. Isso pode interferir em alguns interesses de outros atores na organização e não ser bem recebido, por isso é fundamental o patrocínio.

Outro fator de resistência é o uso de metodologias com excesso de burocracia, utilizando *templates* que muitas vezes não agregam valor, o que torna o gerenciamento de projetos ineficiente.

Quanto aos fatores críticos de sucesso, observou-se que eles estão intimamente relacionados com os fatores de resistência. São eles: [1] implantação gradual e na medida da necessidade; [2] obediência à sequência de implantação ‘pessoas – metodologia – sistemas informatizados’ (com ênfase inicial no desenvolvimento das pessoas e definição de papéis e responsabilidades, depois na implantação de uma metodologia flexível e adequada à realidade da organização, e por fim investimento em sistema informatizado); [3] apoio da alta administração; [4] acesso aos recursos financeiros para os projetos condicionado ao adequado uso da metodologia (chave do cofre); e [5] redução das discontinuidades dos projetos em função de trocas de governo ou mesmo de chefias.

Na dimensão ‘pessoas’ é importante a capacitação em gerenciamento de projetos e o desenvolvimento de habilidades comportamentais de acordo com os papéis de cada ator. Também é fundamental obter o apoio da alta administração e definir claramente papéis e responsabilidades dos atores (gerentes de projetos, PMO, gerentes funcionais e alta administração).

Na dimensão da metodologia, pode-se concluir que ela deve ser adequada às necessidades e ao nível de maturidade da organização, além de ser flexível para evitar burocracias desnecessárias que tornem o processo ineficiente.

A existência de sistema informatizado é um dos fatores críticos de sucesso, apesar de sua obtenção não ser o primeiro passo na implantação da Gestão de Projetos.

Quanto às contribuições (valor agregado) da Gestão de Projetos para as instituições públicas pode-se citar: é o GP que faz a execução da estratégia e a construção do futuro, a criação e o aprimoramento de processos bem como a elevação de seus níveis de desempenho.

Pode-se citar também que a utilização das melhores práticas de Gestão de Projetos: aumenta o nível de sucesso dos projetos, promove o aprimoramento do planejamento e do controle, permite maior foco naquilo que deve ser feito na organização, permite a definição clara dos objetivos e do escopo dos projetos, promove visibilidade em relação a situação dos projetos da organização.

Ainda como valor agregado da Gestão de Projetos para as instituições pode-se citar: a promoção da inovação, da integração da gestão e da transformação de técnicos em gestores.

Finalmente, ao analisar a efetividade da Gestão de Projetos, concluiu-se que, na visão dos entrevistados ela é efetiva, desde que as pessoas como um todo (gerentes de projetos,

PMO, chefes funcionais e alta administração) estejam capacitadas para a aplicação dos conhecimentos do gerenciamento de projetos na organização. Essa maturação pode levar algum tempo e os resultados podem demorar um pouco a aparecer.

Verificou-se também que existe uma melhora significativa em relação ao sucesso dos projetos quando se utiliza práticas de gestão de projetos, ou seja, os resultados dos projetos são melhores mesmo que ainda ocorram problemas, tais como atrasos e estouros de custos, que ficam muito mais evidentes pela existência de uma linha de base após a formalização dos projetos.

Identificou-se a importância do PMO apresentar informações objetivas consolidadas dos projetos, preferencialmente indicadores, de forma que a organização tenha maior visibilidade da situação dos projetos e da gestão. Isso proporciona o aumento da percepção do valor agregado das práticas de gestão de projetos.

Concluiu-se também que para a potencialização dos resultados institucionais é importante compreender a necessidade de uma gestão integrada, ou seja, a gestão deve ser considerada num todo, incluindo não só a Gestão de Projetos, mas também a Gestão Estratégica, a Gestão de Processos, a Gestão de Pessoas, a Gestão de TI e o orçamento público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a efetividade da Gestão de Projetos em instituições públicas identificando seus fatores críticos de sucesso na percepção de integrantes do PMI-DF. O objetivo foi atingido uma vez que através das entrevistas foi obtida grande quantidade de informações sobre a prática diária das organizações públicas na área de gestão de projetos. Foram identificados fatores críticos de sucesso do dia-a-dia da gestão de projetos nas instituições públicas e realizou-se análise qualitativa da efetividade da aplicação destas práticas nestas organizações.

Cabe ressaltar que uma limitação da pesquisa foi a inviabilidade de realização de análise quantitativa da efetividade da gestão de projetos neste estudo, ou seja, analisar qual a porcentagem de projetos públicos que atingem ‘sucesso total ou sucesso parcial’ e qual a porcentagem que é considerado ‘fracasso’. Inicialmente havia a intenção de fazer esta análise através das entrevistas. No entanto, no decorrer das entrevistas observou-se que a análise quantitativa é muito complexa e que os resultados obtidos com as entrevistas eram muito subjetivos. Observou-se também que não existe consenso sobre o que é considerado ‘sucesso’ e ‘fracasso’ em projetos públicos. Outra questão observada é que alguns projetos adquirem características de programas, possuindo longa duração, o que dificulta sua classificação em ‘sucesso’ e ‘fracasso’. Outra dificuldade observada é que o nível de sucesso obtido com os projetos é heterogêneo nas organizações, pois depende no nível de maturidade. Por fim, a obtenção de estatísticas objetivas²⁶ e confiáveis sobre o sucesso de projetos públicos não é tarefa simples.

Ressalta-se, porém, foram levantados dados secundários relativos ao sucesso de projetos públicos obtidos a partir da *MATURITY RESERCH* (Figura 21), que foi baseado em informações prestadas por 76 profissionais de instituições públicas. Observou-se que quanto maior a maturidade, maior o nível de sucesso dos projetos, e que em organizações de alto nível de desempenho (nível 4) mais de 95% dos projetos alcançaram sucesso total ou parcial.

Este estudo contribuiu para sanar os questionamentos quanto à efetividade das práticas da gestão de projetos observados tanto no meio acadêmico quanto nas instituições públicas brasileiras que trabalham com projetos formalizados. Tal contribuição ocorreu à medida que foram identificados: fatores indispensáveis para a efetividade da GP; fatores críticos de sucesso da GP nas instituições públicas; fatores de resistências; valor agregado da GP; e fatores que potencializam a percepção do valor agregado da GP. Além disso, o estudo ressalta

²⁶ Cumprimento do escopo, cumprimento de prazos e cumprimento de custos, nível de satisfação do cliente.

a importância de um ‘Modelo de Gestão Integrada’ para as organizações públicas como caminho para o atingimento dos resultados institucionais.

Como recomendações para estudos futuros sugere-se [1] a realização de pesquisa que utilize indicadores de desempenho de projetos para medir objetivamente a efetividade das práticas de gestão de projetos propostas pelo PMI. Uma possibilidade seria comparar o desempenho de organizações públicas que utilizam metodologias do PMI com organizações públicas que não utilizam a metodologia. Sugere-se também [2] a realização de análise das metodologias de gestão de projetos atualmente utilizadas em organizações públicas com o objetivo de verificar seu nível de flexibilidade e eventual existência de excesso burocracia. Por fim, [3] considera-se que seria oportuna a realização de estudo quantitativo com objetivo de verificar, validar ou complementar os achados qualitativos desta pesquisa.

Observou-se que na visão dos entrevistados a gestão de projetos é efetiva, desde que as pessoas (gerentes de projetos, PMO, chefes funcionais e alta administração) estejam capacitadas para a aplicação dos conhecimentos do gerenciamento de projetos na organização. Para a potencialização dos resultados institucionais deve haver integração da Gestão de Projetos com a Gestão Estratégica, Gestão de Processos, Gestão de Pessoas, Gestão de TI e com o processo de orçamento público. A Gestão de Projetos agrega valor uma vez que aumenta o nível de sucesso dos projetos, executa a estratégia da organização, eleva os níveis de desempenho dos processos, entre outras contribuições para as organizações.

São fatores críticos de sucesso [1] a implantação gradual e na medida da necessidade; [2] a obediência à sequência ‘pessoas – metodologia – sistemas informatizados’ na implantação (com ênfase inicial no desenvolvimento das pessoas e definição de papéis e responsabilidades, depois na implantação de uma metodologia flexível e adequada à realidade da organização, e por fim investimento em sistema informatizado); [3] apoio da alta administração; [4] acesso aos recursos financeiros para os projetos condicionado ao adequado uso da metodologia (chave do cofre); [5] redução das discontinuidades dos projetos em função de trocas de governo ou mesmo de chefias.

O nível de resistência nas instituições públicas é variável e reduz com o aumento da maturidade em GP, porém, mesmo em instituições com alto nível de maturidade, existe uma resistência ‘não declarada’. Os fatores de resistência sempre têm origem nas pessoas, por isso o investimento em pessoas é o primeiro passo da implantação da Gestão de Projetos precisa ocorrer desde o início da implantação. São fatores de resistência: a mudança cultural, a resistência ao controle, a inserção de novos atores na instituição, a interferência em alguns

interesses de outros atores, e o uso de metodologias com excesso de burocracia que torna a GP ineficiente.

Em suma, conclui-se que a gestão de projetos com a utilização das práticas propostas pelo PMI no PMBOK nas instituições públicas é efetiva, mas existem vários fatores críticos de sucessos que precisam ser cuidadosamente tratados, em especial: [1] o desenvolvimento das pessoas, que compreende a disseminação de conhecimento de gestão de projetos, a definição de papéis e responsabilidade e o desenvolvimento de *soft skills* (habilidades comportamentais); [2] o uso de metodologias flexíveis e adequadas a realidade de cada organização bem como a utilização adequada dos processos e *templates* de gestão de projetos, evitando excesso de burocracia; [3] o apoio real da alta administração. A efetividade destas práticas aumenta à medida que aumenta a maturidade em gestão de projetos da organização.

Neste contexto, deve ser destacado o papel do PMI como disseminador das boas práticas e da cultura de gestão de projetos, e conseqüentemente de incentivador do aprimoramento da gestão nas instituições públicas e privadas. No Distrito Federal essa importante atuação fica evidente através dos eventos promovidos pelo PMI-DF, tais como: o ‘Encontro Internacional de Gerenciamento de Projetos’ - que teve sua 15ª edição em 2015; cursos preparatórios para a certificação PMP ministrados várias vezes no ano; Universidia – evento gratuito com apresentação de palestras destinadas a alunos universitários; e o ‘Café com Projetos’ – evento gratuito com apresentação de palestras que ocorre geralmente três a quatro vezes ao ano.

6 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALMEIDA, H. M. A unidade de gestão estratégica e a execução do planejamento. In: REPETTO, F. et al. *Reflexões para Ibero-América: planejamento estratégico*. Brasília: ENAP, 2009. p. 71-77. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/files/Caderno_EIAPP_Programas_Sociais.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2015.

BASTOS, A. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 31-41, abr./jun. 2002.

BRASIL. Ministério da Justiça. Polícia Federal. *Fundamentos da gestão de processos*: Brasília: Academia Nacional de Polícia: 2013. Unidade 2. Material do curso de fundamentos da gestão de processos na modalidade à distância disponibilizado na plataforma 'anp.net' em 2013.

_____. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. *Metodologia de gerenciamento de projetos do SISP*. Brasília: 2011. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/arquivos/servidor/publicacoes/publicacao_slti_mgp-sisp_versao_1.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2015.

_____. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. *Manual técnico do orçamento - MTO*: edição 2015. Brasília: 2014. Disponível em: <http://www.orcamentofederal.gov.br/informacoes-orcamentarias/manual-tecnico/mto_2015_1a_edicao-150514.pdf>. Acesso em: 17 set. 2015.

_____. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. *Orçamento cidadão: Projeto de lei orçamentária anual - PLOA 2016*. Brasília: 2015a. Disponível em: <<http://www.orcamentofederal.gov.br/orcamentos-anuais/orcamento-2016/Arquivos-ploa/orcamento-cidadao-2016.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2015.

_____. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. *Orçamento Federal: o que é a Lei Orçamentária Anual (LOA)?*. Brasília: 2015b. Disponível em: <<http://www.orcamentofederal.gov.br/perguntasfrequentes/o-que-e-lei-orcamentaria-anual-loa>>. Acesso em: 17 set. 2015.

_____. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2015.

_____. Tribunal de Contas da União. *Manual de gestão de projetos*. Brasília: TCU, 2006. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2058942.PDF>>. Acesso em: 18 ago. 2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C. *Reforma Gerencial de 1995*. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/rgp.asp>>. Acesso em: 18 ago. 2015.

CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ENAP. *Gestão estratégica com uso do BSC*. Brasília: ENAP, 2013. Material de curso presencial ministrado em 2013.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2015.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KERZNER, H. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LOPES, R. C. S. *Proposta de instrumento de avaliação da maturidade em gestão de projetos de órgãos e entidades do setor público*. 2011. 106f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) - ISC/TCU - Instituto Serzedello Correa, Tribunal de Contas da União, Brasília.

LIMA JR., O. B. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. *RSP - Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 49, n. 2, p. 5-32, abr./jun. 1998.

MAIA, L. G.; BASTOS, A. V. Comprometimento calculativo e retaliação: visão integrada dos conceitos em uma organização pública. *Revista de Administração da AFSM*, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 390-405 set./dez. 2011.

MARCONI, M. D.; LAKATOS, E. M. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 6. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A. C. *Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados*. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. *Introdução à Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MULCAHY, R. et al. *Preparatório para o exame PMP*. 8. ed. EUA: RMC Publications Inc., 2013.

NASCIMENTO, A. L.; EMMENDOERFER, M.; GAVA, R. Comprometimento no trabalho de gestores públicos em uma autarquia estadual no Brasil. *RSP - Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 65, n. 2, p. 199-226, abr./jun. 2014. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/580/498#>>. Acesso em: 04 set. 2015.

NORO, G. D.; BONZATTI, B. A influência das características do gestor no sucesso da gestão de projetos. *GeP - Revista de Gestão de Projetos, São Paulo*, v. 4, n. 1, p. 77-115, jan./abr. 2013.

ODELIUS, C. C. Gestão de desempenho profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: PANTOJA, M. R.; CAMÕES, M.

R. S.; BERGUE, S. T. (Org.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiência no setor público*. Brasília: ENAP, 2010. p. 143-174. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>>. Acesso em: 04 set. 2015.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. Métodos de gestão de projetos e sucesso dos projetos: um estudo quantitativo do relacionamento entre estes conceitos. *GeP - Revista de Gestão de Projetos, São Paulo*, v.3, n. 2, p. 178-206, mai./ago. 2012.

PEREIRA, M. F. *Administração Estratégica*. 2. ed. Reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC: 2012.

PINHEIRO, M. T.; ROCHA, M. A. Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados. *RSP - Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 63, n.2, p. 199-215, abr./jun. 2012. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3877>. Acesso em: 27 abr. 2014

PMI. *Um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. EUA: Project Management Institute, 2013.

_____. *PMSURVEY.ORG 2014 Edition*: relatório personalizado. 2014a. O relatório foi personalizado utilizando-se ‘nível = país’ e ‘região = Americas – South America – Brazil’. Disponível em: <www.pmsurvey.org>. Acesso em: 09 set. 2015.

_____. *PMSURVEY.ORG 2014 Edition*: relatório personalizado. 2014b. O relatório foi personalizado utilizando-se ‘nível = país’ e ‘região = Americas – South America – Brazil’ em conjunto com o filtro 1 onde foi selecionada a pergunta ‘1 – qual o principal setor de atuação de sua organização?’ e as respostas ‘Governo Administração Direta’ e ‘Governo Administração Indireta’. Disponível em: <www.pmsurvey.org>. Acesso em: 09 set. 2015.

_____. *Pulse of the profession*: capitando o valor do gerenciamento de projetos. PMI, 2015. Disponível em: <<http://www.pmi.org/learning/pulse.aspx>>. Acesso em: 11 set. 2015.

PRADO, D. *Fundamentos do Modelo Prado-MMGP*. Disponível em: <<http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/fundamentos-modelo-prado-mmgp.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2015.

PRADO, D.; ANDRADE, C. E. *Pesquisa de maturidade em gerenciamento de projetos de Archibald & Prado*: relatório 2014. Governo: Administração Direta e Indireta. Parte A: indicadores. 2015a. Disponível em: <<http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/download/2-Governo/RelatorioMaturidade2014-Governo-Parte-A-Indicadores.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

_____. *Pesquisa de maturidade em gerenciamento de projetos de Archibald & Prado*: relatório 2014. Governo: Administração Direta e Indireta. Parte B: perfil dos participantes. 2015b. Disponível em: <<http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/download/2-Governo/RelatorioMaturidade2014-Governo-Parte-B-Participantes.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

_____. *Pesquisa de maturidade em gerenciamento de projetos de Archibald & Prado: relatório 2014*. Governo: Administração Direta e Indireta. Parte C: governança. 2015c. Disponível em: <<http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/download/2-Governo/RelatorioMaturidade2014-Governo-Parte-C-Governanca.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2015.

PRADO, D. S.; ARCHIBALD, R. D. *Gerenciamento de projetos para executivos*: inclui portfólios e programas. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

_____. *Archibald & Prado: Project management maturity research*. 2015. Disponível em: <http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html>. Acesso em: 02 set. 2015.

RABECHINI JR. et al. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. *Revista Produção*, v. 12, n. 2, p. 28-41, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v12n2/v12n2a04.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

SILVA JR., A. D.; FEITOSA, M. G. Maturidade no gerenciamento de projetos: um estudo das práticas existentes nos órgãos do governo de Pernambuco. *GeP - Revista de Gestão de Projetos*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 207-234, mai./ago. 2012. Disponível em: <www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/85/303>. Acesso em: 10 ago. 2014.

SILVA JR., S. D.; LUCIANO, E. M. Proposta de mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos. *GeP - Revista de Gestão de Projetos*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 26-47, jan./jun. 2010.

SPELTA, A. G. *Escritório de projetos na área de tecnologia da informação: um modelo discriminante do contexto para sua criação*. 2009. 221 f. São Paulo: Tese (Doutorado em Administração de Empresa) - EAESP - Escola de Administração de Empresa de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

TONI, J. D. Em busca do planejamento governamental. In: REPETTO, F. et al. *Reflexões para Ibero-América: Planejamento estratégico*. Brasília: ENAP, 2009a. p. 21-36. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/files/Caderno_EIAPP_Programas_Sociais.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2015.

_____. Metodologias e técnicas de planejamento governamental revisados. In: REPETTO, F. et al. *Reflexões para Ibero-América: Planejamento estratégico*. Brasília: ENAP. 2009b, p. 55-70. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/files/Caderno_EIAPP_Programas_Sociais.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2015.

TRENTIM, M. H. *Gerenciamento de projetos: guia para as certificações CAPM e PMP*. São Paulo: Atlas, 2011.

VALE, J. C.; LIMA, T. C.; QUEIROZ, G. C. O comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma instituição federal de ensino superior. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2816.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2015.

VALLE, A. B. *Fundamentos do gerenciamento de projetos*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VARGAS, R. V. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

7 APÊNDICES

A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

APRESENTAÇÃO DA PESQUISADORA

Carla Moreira Sá de Souza
PMP®, MBA em Gestão de Projetos
Graduada em Odontologia

Aluna do Curso de Graduação de Administração Pública da UnB

APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

A. Parte do TCC - requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública (UnB).

B. Objetivo geral:

Analisar a **efetividade** da Gestão de Projetos em **instituições públicas** identificando seus **fatores críticos de sucesso** na percepção de integrantes do PMI-DF e membros de PMO de instituições públicas.

DO SIGILO

- ❖ O entrevistado não será identificado;
- ❖ Solicitação de autorização para a gravação do áudio da entrevista:
 - a) Objetivos da gravação do áudio:
 - Evitar anotar dados;
 - Dar maior agilidade à entrevista;
 - Permitir maior concentração do entrevistador no diálogo com o entrevistado.
 - b) O áudio não será divulgado
 - c) A transcrição da entrevista será enviada por e-mail para eventuais ajustes pelo entrevistado.

- ✓ Todas as perguntas abaixo se referem exclusivamente a **instituições públicas**;
- ✓ As perguntas devem ser respondidas com base na **percepção do entrevistado**, fundamentada na sua experiência prática, na troca de experiências com outros servidores públicos e no conhecimento sobre a realidade de outras instituições.

1. Faça sua apresentação e descreva suas atribuições:

- No âmbito do PMI (se membro da Diretoria).
- Na instituição pública em que atua (se membro de PMO)

- () Membro da Diretoria do PMI
 () Membro de PMO há mais de 3 anos
 () Servidor Público
 () PMP®

2. Na sua percepção, quais têm sido os principais fatores críticos de sucesso para a GP nas instituições públicas?

- ❖ Qual o nível de apoio que a GP vem recebendo da alta administração?
 () Pouco () Médio () Alto
- ❖ Em que medida o número de servidores públicos com certificação PMP® vem aumentando?
 () Pouco () Razoavelmente () Muito

3. Em que medida as instituições públicas têm criado PMOs, metodologias de GP e utilizado sistemas informatizados?

	Raramente	Frequentemente	Muito frequentemente
() PMOs			
() Metodologia			
() Sistemas informatizados			

4. Com que frequência os objetivos estratégicos e metas das organizações públicas estão claramente definidos para os servidores?

- () Raramente () Frequentemente () Muito frequentemente
- ❖ E com que frequência os objetivos estratégicos e as metas são utilizados como critério de priorização de projetos?
 () Raramente () Frequentemente () Muito frequentemente

5. Como ocorre o processo de integração entre **planejamento** de projetos e **orçamento** dos projetos?

- ❖ Quais os normativos que regulamentam este processo de planejamento-orçamento?
- ❖ Em que medida os projetos têm sido considerados para o detalhamento das propostas setoriais da LOA?

6. Como você avalia o nível de **resistência** à Gestão de Projetos nas instituições públicas atualmente?

- () Alto () Médio () Baixo
 () Variável
 () Também existe na Alta Administração

- ❖ Quais os **principais fatores** de resistência?
- ❖ Quais seriam **recomendações** para mitigar os fatores de resistência?

“Efetividade – Demonstra se os impactos gerados pelos produtos ou serviços prestados pelas organizações atendem às necessidades e expectativas da sociedade (BRASIL. MPOG. Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho, p. 63).”

7. Na sua percepção, em termos gerais, **qual a efetividade da Gestão de Projetos** para as organizações?

- () Baixo () Moderado () Alto

- ❖ Quais os **critérios** têm sido utilizados para definir um projeto como **sucesso total**, **sucesso parcial** ou **fracasso**?

- ❖ Na sua percepção, com que frequência os projetos públicos têm alcançado **sucesso total ou parcial**?

- () <30% () 30-60% () >60%

- ❖ Quais os principais **fatores de insucesso** (falhas)?

- ❖ Na sua percepção, com que frequência os projetos públicos tem sido considerados como **fracasso**?

- () <30% () 30-60% () >60%

8.	<p>Na sua percepção, em termos gerais, quais tem sido as <u>principais contribuições</u> da GP para os resultados organizacionais nas instituições públicas?</p> <p>❖ Com que frequência essas contribuições são percebidas pela alta administração? () Raramente () Frequentemente () Muito frequentemente</p> <p>❖ Em que medida a organização compreende o valor do GP? () Pouco () Parcialmente () Completamente</p>
9.	<p>Quais suas <u>sugestões</u> para o aumento da efetividade da Gestão de Projetos nas instituições públicas brasileira?</p>
<p>Qual a sua formação acadêmica? Pós-graduação: () Sim () Não Tempo como PMP®: Faixa etária: () até 29 () 30 à 39 () 40 à 49 () 50 à 59 () 60 ou mais</p>	

A - GRUPO DE PROCESSOS DE GP DO GUIA PMBOK 5ª EDIÇÃO

Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
6. Gerenciamento do tempo do projeto		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o gerenciamento dos custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Controlar a qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento das comunicações do projeto		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Controlar os riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
13. Gerenciamento das partes interessadas no projeto	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Fonte: PMI (2013, p. 61).

9 GLOSSÁRIO

BSC - *Balanced Scorecard* - Metodologia de Gestão Estratégica proposta por Kaplan e Norton.

MATURITY RESEARCH – Pesquisa de maturidade em GP coordenada por Archibald e Prado. Existe desde 2005. A última versão é relativa ao ano de 2014 e foi respondida por 415 profissionais de organizações brasileiras envolvendo aproximadamente 7.885 projetos. Destes, 76 profissionais e 1.420 projetos são de organizações da Administração Pública Direta ou Indireta. Há vários relatórios produzidos com resultados da pesquisa considerando diferentes grupos pesquisados, entre eles o relatório ‘Governo’ utilizado neste trabalho, composto por três partes: [A] indicadores; [B] perfil dos participantes; e [C] governança. (PRADO; ANDRADE, 2015a) (PRADO; ANDRADE, 2015b) (PRADO; ANDRADE, 2015c).

PMP® - Certificação Project Management Professional do PMI®. É a credencial profissional mais reconhecida e respeitada em termos mundiais no que tange ao Gerenciamento de Projetos²⁷. É a certificação para gerentes de projeto reconhecida como a mais importante para a indústria. Reconhecida e exigida mundialmente, a certificação PMP® atesta que o profissional tem formação, experiência e competência para conduzir e dirigir projetos. Este reconhecimento é verificado através da crescente exigência, por meio dos empregadores, para que seus gerentes de projetos sejam certificados²⁸.

PMSURVEY - Pesquisa anual, organizada voluntariamente pelos capítulos do PMI de diversos países, e conta com a participação de centenas de organizações no mundo. Na edição 2014 do *PMSURVEY*, participaram 400 organizações, provenientes da Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, França, México, EUA e Uruguai. A pesquisa permite a aplicação de filtros para a obtenção de diferentes relatórios. Para este trabalho foram obtidos através da aplicação de filtros dois relatórios distintos: [1] com resultados apenas do Brasil, incluindo organizações de todos os setores da economia que foi chamado ‘resultado geral’; e [2] com resultados apenas das instituições públicas do Brasil, ou seja, Administração Direta e Indireta, que foram chamados ‘governo’ (PMI, 2014a) (PMI, 2014b).

PULSE – *Ver Pulse of the Profession*

²⁷ Fonte: <http://www.pmidf.org/certificacoes/pmp>

²⁸ Fonte: <https://brasil.pmi.org/brazil/CertificationsAndCredentials/PMP.aspx>

PULSE OF THE PROFESSION - Pesquisa mundial realizada anualmente pelo PMI global desde 2006. Traça as principais tendências para o gerenciamento de projetos agora e no futuro. A edição de 2015 apresenta feedback e insights de mais de 2.800 líderes e profissionais de gerenciamento de projetos pelas regiões da América do Norte, Ásia Pacífico, Europa, Oriente Médio, África, América Latina e Caribe (PMI, 2015, p. 20).

Soft skills – Habilidades comportamentais, tais como assertividade, poder de persuasão, capacidades de liderança, saber trabalhar em equipe.

Sponsor - Patrocinador

Templates - Também chamados de artefatos ou formulários, são modelos de documentos que complementam a aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos. Os mais comuns são: termo de abertura, plano de projeto e termo de encerramento.